

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

Г. І. БАЗЕЦЬКА

ЕКОНОМІЧНИЙ КОНСАЛТИНГ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

**Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2021**

УДК 33:005.942(075.8)

Б17

Автор

Базецька Ганна Ігорівна, доцент кафедри економіки Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рецензенти:

Кононова Катерина Юрївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

Карлова Олена Анатоліївна, доктор економічних наук, професор кафедри економіки та менеджменту Української інженерно-педагогічної академії

*Рекомендовано до друку Вченою радою ХНУМГ ім. О. М. Бекетова,
протокол № 11 від 29 червня 2021 р.*

Базецька Г. І.

Б17 Економічний консалтинг : навч. посібник / Г. І. Базецька ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 167 с.

ISBN 978-966-695-562-6

Навчальний посібник підготовлений відповідно до програми навчальної дисципліни «Економічний консалтинг», яка включена в навчальні плани підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 051 – Економіка. Посібник містить теоретичний матеріал за темами навчальної програми з дисципліни, питання для самоконтролю, практичні та тестові завдання, кейси.

Навчальний посібник призначений для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями та може бути корисний для фахівців у сфері консалтингових послуг. Матеріал, поданий у посібнику, надає можливість поглибити знання у діагностиці фінансового та економічного стану підприємства та забезпечити підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень.

УДК 33:005.942(075.8)

ISBN 978-966-695-562-6

© Г. І. Базецька, 2021

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1 СУТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ	6
1.1 Сутність консалтингу та його застосування в економічній аналітиці	6
1.2 Система формування аналітичної інформації	9
1.3 Місце економічного консалтингу в загальній структурі бізнес-консалтингу	11
2 ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	18
2.1 Сутність економічної діагностики, її види	18
2.2 Предмет і завдання економічної діагностики.....	20
2.3 Методичний апарат та інструментарій економічної діагностики	21
3 ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	29
3.1 Склад конкурентного середовища підприємства	29
3.2 Стратегічні зони господарювання.....	33
3.3 Форми організації та проведення діагностики конкурентного середовища підприємства	36
4 ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ...	47
4.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства.....	47
4.2 Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства	49
4.3 Методика діагностики конкурентоспроможності підприємства.....	50
5 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ.....	63
5.1 Поняття конкурентоспроможності продукції.....	63
5.2 Фактори конкурентоспроможності продукції та їхня діагностика	66
6 ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	77
6.1 Характеристика потенціалу підприємства та його структури.....	77
6.2 Методи діагностики потенціалу підприємства та оцінка його вартості	78

7 УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА	95
7.1 Сутність управлінської діагностики підприємства	95
7.2 Оцінка організаційної структури як основної складової системи управління підприємством	97
7.3 Діагностика якості управління	99
8 ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	114
8.1 Сутність економічної культури, її рівні та елементи	114
8.2 Діагностика економічної культури підприємства	117
9 ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА.....	132
9.1 Мета та завдання фінансової діагностики на підприємстві.....	132
9.2 Оцінка майнового стану підприємства	133
9.3 Оцінка фінансової незалежності та фінансової стійкості підприємства.....	134
9.4 Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства.....	135
9.5 Оцінка ділової активності підприємства	137
9.6 Оцінка ефективності діяльності підприємства	138
10 ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	157
10.1 Сутність економічної безпеки підприємства	157
10.2 Діагностика економічної безпеки підприємства	158

ВСТУП

Сучасні умови функціонування компаній на ринку все частіше вимагають проведення економічного аналізу та діагностики як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Дослідження перспектив розвитку підприємства на основі діагностики його теперішнього стану та проведення ретроспективного аналізу результатів фінансово-господарської діяльності дозволяють консалтинговим агентствам та внутрішнім консультантам визначити найефективніші напрямки подальшого функціонування. Використання консалтингових послуг дозволяє також перемагати в конкурентній боротьбі, виходити на нові ринки збуту, ефективно диверсифікувати виробництво та визначати оптимальні стратегії. Тому використання консалтингових послуг та залучення економічних консультантів є доцільним та ефективним у процесі обґрунтування управлінських рішень.

Перевагами економічного консалтингу є комплексність дослідження фінансово-економічного стану підприємства у взаємозв'язку із станом зовнішнього середовища. Актуальність та доцільність використання послуг економічного консультанта зумовлена тим, що не завжди внутрішні фахівці мають можливість оцінити весь масштаб діяльності ринку. Саме тому в умовах нестабільної світової економіки консалтингові компанії прагнуть надати замовникам широкий спектр численних послуг. Сьогодні спостерігається значний підйом у розвитку ринку консалтингових послуг, який пов'язаний з ростом інформаційних і телекомунікаційних послуг. Отже, останнім часом з'являється багато видів консалтингу, однак саме економічний консалтинг займає перші місця серед запитів на консалтингові послуги.

Дисципліна «Економічний консалтинг» є нормативною для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня економічних спеціальностей у закладах вищої освіти згідно з освітньо-професійною програмою підготовки магістрів. Метою вивчення курсу «Економічний консалтинг» є формування системи теоретичних знань, прикладних вмінь і навичок з використання методичного апарату та інструментарію економічної діагностики для визначення стану підприємства, що дає змогу надати консультаційні послуги з прогнозування його рейтингу в майбутньому. У навчальному посібнику розкрито аспекти надання консалтингових послуг, сутність консалтингу, особливості застосування економічної аналітики в процесі надання консалтингових послуг. Наведені методи проведення діагностики конкурентного середовища підприємства, рівня конкурентоспроможності самої компанії та її продукції. Основою економічного консалтингу є діагностика потенціалу підприємства, тому у посібнику розглядається методика діагностики структурних елементів потенціалу підприємства.

Подані в посібнику матеріали сприятимуть формуванню фахівця вищої категорії в галузі економіки та менеджменту, розвитку самостійності студентів ЗВО, творчої активності, здатності орієнтуватися у великій кількості наукової інформації, в сучасних та перспективних економічних процесах.

1 СУТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ

1.1 Сутність консалтингу та його застосування в економічній аналітиці

Економічний консалтинг – це система надання інформаційних послуг стосовно ефективного розвитку суб'єкту господарювання. Одну з найважливіших ролей в бізнес-консалтингу відіграє процес надання консультацій щодо напрямків подальшого розвитку на основі результатів, отриманих у процесі економічного аналізу. Саме економічний аналіз, шляхом проведення досліджень практично в усіх галузях господарської діяльності підприємства, починаючи з виробництва та закінчуючи персоналом, дає можливість визначити недоліки фінансово-господарської діяльності організації та її перспективи.

У загальному вигляді консалтинг повинен застосовуватися всіма суб'єктами господарювання, незважаючи на масштаби їхньої діяльності, тому що бізнес-консультування дозволяє отримати кваліфіковані відповіді на питання, які є очевидними для консультанта, але не для персоналу підприємства. Консалтинг надає рекомендації щодо оптимального використання фінансових ресурсів підприємства, його капіталу, а також може ефективно регулювати політику управління персоналом та рівень конкурентоспроможності.

Прийнято розрізняти *зовнішніх та внутрішніх* консультантів. Однак досвід свідчить про те, що внутрішні консультанти, які є фахівцями з економіки та управління, зайнятими безпосередньо на підприємстві, не завжди є ефективними. У той же час зовнішні консультанти є більш привабливими для підприємства, тому що вивчають не тільки одну галузь, а й мають досвід у різних галузях економіки. Тому перевагу найчастіше потрібно віддавати саме зовнішнім бізнес-консультантам.

Основними видами консалтингових послуг, зазвичай, є:

- технологічне управління (виробництво);
- фінансове управління;
- управління персоналом;
- інноваційний розвиток;
- організація системи маркетингу;
- формування ділової репутації;
- управління рівнем соціальної відповідальності;
- юридичне консультування.

За кожним з цих напрямків необхідно здійснювати такі дії:

- 1) визначати рівень потенціалу підприємства;
- 2) проводити діагностику (здійснювати аналітику) проблем;
- 3) визначати напрямки рішення проблем.

Контроль за виконанням програми вирішення той чи іншої проблеми повинен здійснюватися самим підприємством, однак результати контролю повинні надаватися бізнес-консультанту, який визначить подальший план дій і в разі потреби скоректує діяльність організації.

Методами надання консалтингових послуг є:

1) експертне консультування (консультант самостійно визначає інформаційну базу, необхідну для проведення аналізу, здійснює діагностику, розробляє подальший план дій);

2) процесне консультування (консультант організовує процес діагностики та розробки управлінських рішень так, що організація-клієнт має можливість самостійно знаходити проблеми та розробляти заходи з їхнього подолання);

3) навчальне консультування (консультант надає організації-клієнту необхідні теоретичні і практичні знання щодо здійснення діагностики діяльності та методів вирішення проблем, які виникають у тій чи іншій ситуації);

4) комбінаторне консультування (застосовуються зазначені вище методи стосовно до одного чи іншого видів діяльності організації-клієнта).

Отже, бізнес-консалтинг є системою підтримки процесу формування управлінських рішень та визначає найбільш перспективні напрямки розвитку підприємства за допомогою методів економічної аналітики.

Роль консалтингу в економічній аналітиці є значною. Річ у тім, що фахівці на підприємстві, які здійснюють той чи інший вид аналізу, зазвичай не можуть комплексно оцінити проблеми, які виникають. Фахівці з бізнес-консультування – навпаки, мають розуміння про належне функціонування системи, тому можуть швидко визначити проблемну ділянку в системі функціонування організації.

Водночас варто пам'ятати, що економічний аналіз відіграє центральну роль в забезпеченні конкуренції. Економіка як дисципліна забезпечує основу для роздумів про те, як кожен конкретний ринок працює і як відбувається конкурентна взаємодія. Ця структура далі дозволяє сформулювати можливі наслідки даної практики, будь то злиття, угода між фірмами або поведінка однієї фірми. Саме економічний аналіз також надає інструменти визначення напрямків і величини цих ефектів емпірично, якщо це необхідно.

У низці випадків економічний аналіз може включати виробництво, обробку та оцінку об'ємних наборів кількісних даних, зокрема, коли доречно, розробку економетричних моделей.

Економічний аналіз повинен бути проведений таким чином, щоб його результати були зрозумілі учасникам ринку, які були б в змозі оцінити його актуальність і значущість. Таким чином, економічному консультанту необхідно забезпечити виконання таких вимог:

1) економічна аналітика повинна відповідати певним мінімальним стандартам з самого початку;

2) економічна аналітика повинна сприяти ефективному збору й обміну фактами і доказами, зокрема будь-якими основними кількісними даними, а також ефективно використовувати надійні і відповідні докази, отримані в ході кількісної або якісної аналітичної процедури.

Отже, можна визначити структуру економічного консалтингу (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Структура економічного консалтингу

Для визначення актуальності та значущості економічної аналітики для організації у кожному конкретному випадку спочатку необхідно оцінити її внутрішню якість з погляду технічної перспективи, тобто потрібно визначити, чи була вона сформована і представлена відповідно до адекватних стандартів.

Це включає, зокрема, оцінку того, чи чітко сформована економічна модель підприємства, чи відповідає вона інституціональним особливостям та іншим відповідним галузевим факторам, чи використовуються адекватні методи аналізу та оцінки і чи правильно інтерпретуються отримані попередні результати. Дуже важливо також виявити, чи приділяється достатньо уваги результатам аналізу, які були отримані до звертання у консультаційну фірму.

Необхідно також оцінити відповідність і послідовність економічного аналізу іншим частинам кількісних і якісних доказів (таких як клієнтські відповіді або документальні докази).

1.2 Система формування аналітичної інформації

Залежно від типу консультаційних послуг буде формуватися і система аналітичної інформації.

Розглянемо класифікацію консалтингових послуг (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація консалтингових послуг

Ознака	Типи консультування
За цілями	– загальне; – за дрібними цілями
За завданнями	– оперативне; – стратегічне
За видами консультанта	– зовнішні консультанти; – внутрішні консультанти
За методами консалтингу	– експертне; – процесне; – навчальне; – комбінаторне
За типом клієнта	– індивідуальне; – комплексне
За організаційною формою клієнта	– державні підприємства; – акціонерні товариства; – товариства з обмеженою відповідальністю; – приватні підприємства; – індивідуальні підприємці; – інші види
За масштабом діяльності підприємства	– великі підприємства; – середні підприємства; – малі підприємства; – мікропідприємства
За тривалістю	– короткострокове; – середньострокове; – довгострокове
За моментністю	– разове; – періодичне; – перманентне
За напрямками роботи	– інформування; – дослідження; – аналітика; – консультування; – оптимізація; – вдосконалення системи; – навчання

Залежно від того, який тип консультування має бути здійснений, будуть і розрізнятися види та форми інформації. Зокрема, інформація може розрізнятися за формою, змістом, обсягом, своєчасністю, якістю і т. ін.

Узагалі, інформація – це впорядковані повідомлення про кількісний і якісний стан речей чи явищ, сукупність даних і знань про них. У бізнес-консалтингу інформація повинна відображати процеси і явища господарської діяльності підприємства, закономірності функціонування ринку і його складових елементів.

Формування системи інформаційного забезпечення економічної аналітики є цілеспрямованим підбором відповідних інформативних показників для аналізу і планування, а також сприяє прийняттю стратегічних і оперативних управлінських рішень.

Таким чином, інформаційна база економічної аналітики – це сукупність інформації внутрішнього і зовнішнього характеру щодо результатів та перспектив діяльності підприємства.

Система аналітичної інформації для цілей бізнес-консалтингу повинна містити такі наступні елементи:

- 1) загальні відомості про підприємство;
- 2) дані щодо системи управління, яка наразі застосовується на підприємстві (види та структура управлінської системи, дані щодо забезпечення процесу управління);
- 3) спеціальні дані щодо технологічного процесу, який застосовується на підприємстві, а також дані щодо можливостей застосування нових технологій;
- 4) дані щодо економічної діяльності підприємства;
- 5) дані щодо фінансових результатів діяльності підприємства;
- 6) дані щодо персоналу підприємства (кількісні та якісні);
- 7) дані щодо загальної ефективності діяльності підприємства;
- 8) дані щодо взаємодії підприємства з іншими учасниками ринку.

Безпосередньо в економічній аналітиці бізнес-консультанта насамперед будуть цікавити форми фінансової звітності:

- баланс (звіт про фінансовий стан);
- звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід);
- звіт про рух грошових коштів (за прямим та непрямим методом);
- звіт про власний капітал.

Саме ці форми дають бізнес-консультанту можливість оцінити реальний стан підприємства та визначити напрямки його розвитку. Отримані результати фінансової діагностики дозволяють визначити можливості підприємства щодо залучення додаткового капіталу, інвестицій, виходу на нові ринки збуту і т. ін. Також виявлення недоліків у фінансово-господарській діяльності підприємства дає змогу бізнес-консультанту проводити роботу із персоналом організації-клієнта.

1.3 Місце економічного консалтингу в загальній структурі бізнес-консалтингу

Бізнес-консультування – це система, яка є багатоаспектною. Вона охоплює всі сфери та види діяльності підприємства. Безперечно, результати економічної аналітики дозволяють підприємству збільшити рівень своєї рентабельності, зробити продукцію і взагалі підприємство більш конкурентоздатним, підвищити загальний рівень його конкурентоспроможності, визначити найбільш раціональні види капіталу, які застосовуються в процесі формування фінансових ресурсів підприємства, оптимізувати структуру його активів та пасивів, визначити оптимальний рівень запасів, управляти витратами виробництва, знизити собівартість продукції і т. ін. Однак це далеко не повний перелік послуг, які надає бізнес-консалтинг. Звертаючись до бізнес-консультанта, підприємству надається перелік заходів, реалізація яких буде не тільки сприяти економічному зростанню, але й допоможе більш ефективно просувати товар, визначити доцільність використання інновацій, бути юридично проінформованим щодо системи оподаткування, зовнішньоекономічної діяльності, ведення господарської діяльності, а, насамперед, саме завдяки бізнес-консалтингу підприємство має можливість із найбільшою ефективністю організувати роботу персоналу та подолати внутрішні колективні конфлікти та розробити найефективнішу систему стимулювання своїх працівників. Тому визначимо місце економічної аналітики в загальній системі бізнес-консалтингу за допомогою рисунка 1.2.

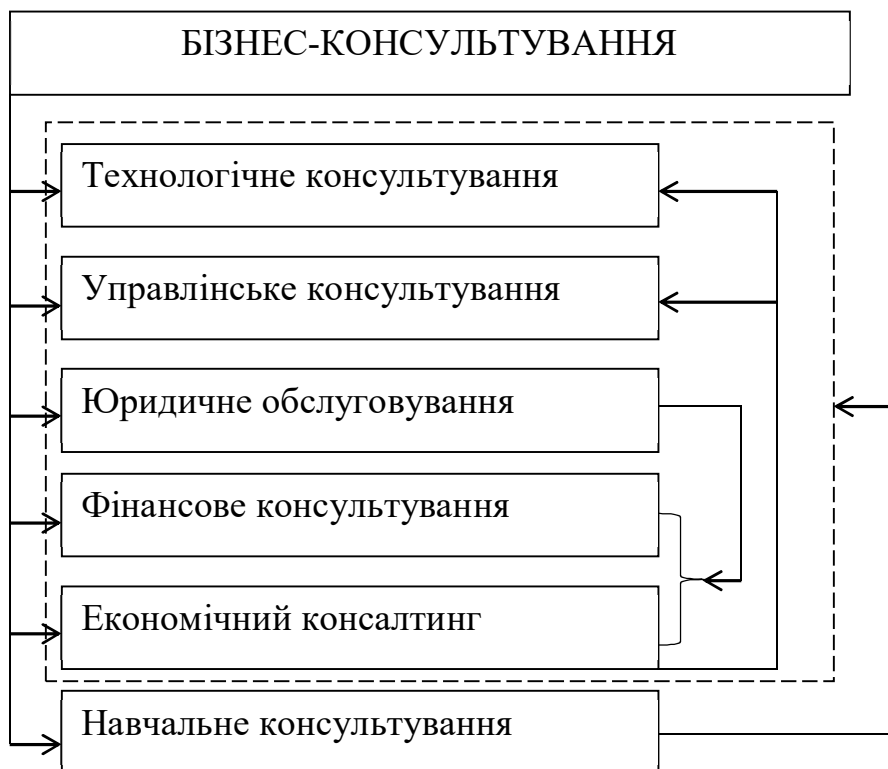


Рисунок 1.2 – Місце економічного консалтингу в загальній системі бізнес-консультування

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте поняття «консалтинг».
2. Хто є зовнішніми та внутрішніми консультантами?
3. Які існують основні види консалтингових послуг?
4. Які методи консалтингу застосовуються консалтинговими компаніями?
5. Охарактеризуйте класифікацію консалтингових послуг.
6. Які види інформації застосовуються для проведення економічної аналітики бізнес-консультантом?
7. Які форми фінансової звітності застосовуються в економічній аналітиці?
8. Як формується система аналітичної інформації на підприємстві?
9. У чому полягає мета використання аналітичної інформації?
10. Охарактеризуйте місце економічної аналітики в системі бізнес-консультування.

Практичні завдання

Завдання 1

Охарактеризуйте проєктне, процесне та експертне консультування. Складіть таку таблицю:

Види консультування	Переваги	Недоліки
Проєктне консультування		
Процесне консультування		
Експертне консультування		

Завдання 2

Дайте визначення основним поняттям бізнес-консультування

Поняття бізнес-консультування	Визначення
Консалтинг у бізнесі	
Передумови консультування	
Зовнішні консультанти	
Внутрішні консультанти	
Вартість консалтингової послуги	
Результат консалтингу	
Економічна аналітика	

Завдання 3

Охарактеризуйте консультаційні послуги за такими ознаками:

Ознаки	Типи
За предметом роботи	– проєктне консультування; – процесне консультування
За типами консультування	– експертне; – процесне; – навчальне
За цілями	– цільове; – багатоцільове
За результатами на виході	– нормативне; – ціннісне; – проблемне
За завданнями	– оперативне; – стратегічне; – організаційне; – розвиваюче
За спеціалізацією консультантів	– фахівці, які пропонують нововведення; – дженералісти, які пропонують методи
За місцем розташування консультантів	– зовнішні; – внутрішні
За тривалістю проведення робіт	– короткострокове; – середньострокове; – довгострокове; – разове; – періодичне; – абонементне
За клієнтом	– індивідуальне; – організаційне
За масштабами клієнта	– державні підприємства; – великі приватизовані підприємства; – середні підприємства; – дрібні підприємства; – приватні підприємці; – некомерційні підприємства
За галуззю клієнта	– банківська справа; – енергетика; – транспорт і т. ін.
За місцем розташування консалтингової фірми	– локальні; – регіональні; – всеукраїнські; – багатонаціональні

Ознаки	Типи
За методом роботи	<ul style="list-style-type: none"> – діагностика; – розрахунки; – розробки; – документування; – інформування; – навчання; – переговори
За функціями консультанта	<ul style="list-style-type: none"> – діагностик; – експерт; – аудитор; – розроблювач; – ідеолог; – викладач; – тренер; – медіатор
За типами консультант-клієнтських відносин	<ul style="list-style-type: none"> – рекомендації з конкретних змін; – нові ціннісні орієнтації; – рішення проблем; – нові методи спільного рішення проблем

Завдання 4

Зробіть зіставлення зовнішнього та внутрішнього консультування:

Внутрішній консультант	Зовнішній консультант
Залежний: Матеріально: Адміністративно: Емоційно: Особисті інтереси:	Незалежний: Матеріально: Адміністративно: Емоційно: Особисті інтереси:
Трудові відносини з організацією: Статус: Вартість послуг:	Трудові відносини з організацією: Статус: Вартість послуг:
Час реалізації змін: Розуміння особливостей бізнесу:	Час реалізації змін: Розуміння особливостей бізнесу:

Внутрішній консультант	Зовнішній консультант
Форма роботи в команді:	Форма роботи в команді:
Форма зайнятості:	Форма зайнятості:
Досвід:	Досвід:
Орієнтація на персонал:	Орієнтація на персонал:
Рішення завдань:	Рішення завдань:
Мета:	Мета:

Тестові питання

1. Консалтинг в економічній сфері – це:

- а) система визначення основних напрямків розвитку підприємства;
- б) система проведення соціально-економічного дослідження діяльності підприємства;
- в) система надання інформаційних послуг стосовно ефективного розвитку підприємства;
- г) система проведення економічної діагностики;
- д) усі відповіді є правильними.

2. Зовнішні консультанти – це:

- а) фахівці фінансового відділу підприємства;
- б) фахівці з економіки та управління, зайняті в штаті організації;
- в) незалежні консультаційні фірми чи індивідуальні консультанти, які надають послуги клієнтам на основі відповідного договору;
- г) фахівці системи менеджменту на підприємстві;
- д) немає правильної відповіді.

3. Внутрішні консультанти – це:

- а) фахівці фінансового відділу підприємства;
- б) фахівці з економіки та управління, зайняті в штаті організації;
- в) незалежні консультаційні фірми чи індивідуальні консультанти, які надають послуги клієнтам на основі відповідного договору;
- г) фахівці системи менеджменту на підприємстві;
- д) немає правильної відповіді.

4. Основними видами консалтингових послуг є:

- а) технологічне та фінансове управління, маркетинг, юридичне консультування;
- б) управління персоналом;
- в) інноваційний розвиток;

- г) формування ділової репутації та соціальної відповідальності;
- д) усі відповіді є правильними.

5. *За всіма видами консалтингових послуг передбачається здійснення таких заходів:*

- а) визначення рівня потенціалу підприємства;
- б) проведення діагностики (здійснення аналітики) проблем;
- в) визначення напрямків рішення проблем;
- г) координація діяльності підприємства та її коректування;
- д) усі відповіді є правильними.

6. *Консультант самостійно визначає інформаційну базу, необхідну для проведення аналізу, здійснює діагностику, розробляє подальший план дій за такого методу консультування:*

- а) експертне;
- б) процесне;
- в) навчальне;
- г) комбінаторне;
- д) усі відповіді є правильними.

7. *Консультант організовує процес діагностики та розробки управлінських рішень так, що організація-клієнт має можливість самостійно знаходити проблеми та розробляти заходи з їх подолання за такого методу консультування:*

- а) експертне;
- б) процесне;
- в) навчальне;
- г) комбінаторне;
- д) усі відповіді є правильними.

8. *Консультант надає організації-клієнту необхідні теоретичні і практичні знання щодо здійснення діагностики діяльності та методів вирішення проблем, які виникають в тій чи іншій ситуації при наступному методі консультування:*

- а) експертне;
- б) процесне;
- в) навчальне;
- г) комбінаторне;
- д) усі відповіді є правильними.

9. *Консультант організує семінари та тренінги на підприємстві, допомагає внутрішнім фахівцям визначати проблеми та методи їхнього подолання, самостійно проводить діагностику діяльності підприємства за такого методу консультування:*

- а) експертне;

- б) процесне;
- в) навчальне;
- г) комбінаторне;
- д) усі відповіді є правильними.

10. За цілями консультування може бути:

- а) інформування, дослідження, аналітика;
- б) індивідуальне та комплексне;
- в) оперативне та стратегічне;
- г) загальне та за дрібними цілями;
- д) усі відповіді є правильними.

11. За напрямками роботи консультування може бути:

- а) інформування, дослідження, аналітика;
- б) індивідуальне та комплексне;
- в) оперативне та стратегічне;
- г) загальне та за дрібними цілями;
- д) усі відповіді є правильними.

12. За типом клієнта консультування може бути:

- а) інформування, дослідження, аналітика;
- б) індивідуальне та комплексне;
- в) оперативне та стратегічне;
- г) загальне та за дрібними цілями;
- д) усі відповіді є правильними.

13. За завданнями консультування може бути:

- а) інформування, дослідження, аналітика;
- б) індивідуальне та комплексне;
- в) оперативне та стратегічне;
- г) загальне та за дрібними цілями;
- д) усі відповіді є правильними.

14. Формами фінансової звітності є:

- а) звіт про ефективність діяльності підприємства та рівень його конкурентоспроможності;
- б) баланс, звіт про фінансові результати, про рух грошових коштів, про власний капітал;
- в) звіт із праці, про травматизм на виробництві, про виробництво та реалізацію промислової продукції, про капітальні інвестиції;
- г) аудиторський висновок;
- д) усі відповіді є правильними.

15. *Економічна аналітика* є:

- а) частиною загальної системи бізнес-консультування;
- б) частиною фінансового консультування;
- в) основою юридичного консультування;
- г) частиною навчального консультування;
- д) усі відповіді є правильними.

Рекомендована література

Управлінський консалтинг : підручник / М. Ф. Безкровний, М. Ф. Кропивко, Ю. І. Палеха, Т. Д. Іщенко. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2015. – 336 с.

Карпенко Н. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник / Н. В. Карпенко. – Київ : АПСВТ, 2014. – 109 с.

Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посібник / І. В. Кривов'язюк. – [2-ге вид.]. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 456 с. ISBN 978-617-673-479-6.

Кузьмін О. Економічна діагностика : навч. посібник / О. Кузьмін, О. Мельник. – Київ : Знання, 2012. – 318 с. ISBN 978-966-346-981-2.

Мороз О. В. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах : монографія / О. В. Мороз, О. А. Сметанюк. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. – 167 с.

Смігунова О. В. Основи управлінського консультування : курс лекцій / О. В. Смігунова. – Харків : «Міськдрук», 2011. – 73 с.

Соколенко В. А. Основи управлінського консультування : навч.- метод. посібник / В. А. Соколенко, О. Ю. Лінькова. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – 216 с.

Ткачик Ф. П. Податкове консультування : навч. посібник / Ф. П. Ткачик. – Тернопіль : Вектор, 2015. – 252 с.

Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування : навч. посібник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2008. – 240 с.

2 ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Сутність економічної діагностики, її види

Економічна діагностика становить процес дослідження об'єкта для отримання певного результату. Результати, які були отримані в результаті проведення економічної діагностики, стають основою для прийняття тих чи інших управлінських рішень.

Мета економічної діагностики полягає у встановленні відхилень розвитку підприємства від норм, прийнятих у галузі, а також визначенні шляхів подолання негативних відхилень та збільшення економічного ефекту від позитивних відхилень.

Об'єктом економічної діагностики можуть бути:

- підприємство в цілому;
- діяльність підрозділів підприємства;
- види діяльності підприємства;
- діяльність центрів відповідальності;
- напрямки діяльності підприємства;
- операції виробничого, господарського або фінансового характеру;
- виробничі функції.

Економічна діагностика – дуже складна система. Її **елементи та методи** можна визначити так:

1. Діагностика конкурентоспроможності:

- оцінка оптимальності ціни продукції;
- визначення точки беззбитковості;
- проведення SWOT-аналізу;
- формування радару конкурентоспроможності;
- будування матриці БКГ;
- дослідження п'яти сил за моделлю М. Портера;
- проведення АВС-аналізу;
- оцінка ємкості ринку.

2. Фінансова діагностика:

- оцінка майнового стану;
- оцінка фінансової незалежності та фінансової стійкості;
- оцінка ліквідності балансу та підприємства;
- оцінка рівня ділової активності;
- оцінка економічної ефективності.

3. Управлінська діагностика:

- дослідження організаційної структури;
- оцінка якості управління (стилю управління);
- дослідження зв'язку підприємства із зовнішнім середовищем;
- оцінка загальних результатів діяльності.

Основними видами економічної діагностики є:

1. Експрес-діагностика. У межах цього виду економічної діагностики досліджується фінансова звітність підприємства, розраховуються певні показники (майнового стану, фінансової незалежності, ліквідності, платоспроможності, рентабельності, ділової активності, визначається тип фінансової стійкості). На основі отриманих результатів оцінюється фінансовий стан підприємства та надаються рекомендації щодо його покращення. Повинна проводитися якомога частіше.

2. Комплексна діагностика. Крім фінансового стану досліджується виробнича діяльність (виробнича програма, структура витрат, структура собівартості, постійні та змінні витрати), система маркетингу, персонал, структура та система управління, рівень конкурентоспроможності підприємства, його продукції, зв'язок з іншими учасниками ринку. Проводиться не так часто, як експрес-діагностика. Найчастіше передвіщає банкрутство підприємства.

3. Діагностика банкрутства. Завдяки цьому виду діагностики можна своєчасно визначити фінансову кризу на підприємстві та оперативно відреагувати на її появу. Метою діагностики банкрутства є виявлення загрози банкрутства і розробка контрзаходів, спрямованих на подолання на підприємстві негативних тенденцій. У процесі проведення діагностики банкрутства аналізуються показники діяльності підприємства (внутрішній та зовнішній аналіз), проводиться аналіз організації бізнес-процесів, а також аналіз показників внутрішньої звітності.

2.2 Предмет і завдання економічної діагностики

Предметом економічної діагностики є поточний стан підприємства та перспективи його розвитку.

Завданнями економічної діагностики є:

- дослідження дії зовнішнього та внутрішнього середовища та оцінка рівня його впливу на ефективність діяльності підприємства;
- визначення на основі результатів діагностики впливу різноманітних факторів, а також загальних тенденцій розвитку підприємства заходів з підвищення ефективності його діяльності, а також обґрунтування вибору стратегій подальшого розвитку;
- контроль за процесом досягнення стратегічних і тактичних цілей діяльності підприємства та ефективністю системи формування, розподілу та використання його ресурсів;
- знаходження шляхів підвищення доходів підприємства та зниження його витрат за всіма напрямками діяльності, що дасть змогу підвищити рівень економічної ефективності організації – об'єкта діагностики;
- розробка системи управлінських рішень з корегування існуючої або розробки нової стратегії розвитку підприємства.

На основі названих завдань доцільно визначити загальні *принципи економічної діагностики*:

- системність – формування певної системи показників, які повинні характеризувати діяльність та ефективність підприємства за такими напрямками: виробництво, фінанси, маркетинг, менеджмент, персонал, інновації, екологія;
- комплексність – використання багатостороннього підходу до оцінки діяльності підприємства, та вивчення не тільки показників діяльності підприємства як системи, а й його взаємозв'язок з іншими структурними елементами економіки країни і світу;
- об'єктивність – використання в процесі діагностики конкретних реальних даних щодо напрямків діяльності підприємства, його результатів та функціонування структурних одиниць;
- конкретність – характеризує цільову спрямованість дослідження, визначення мети проведення діагностики;
- науковий характер досліджень – для діагностики необхідно застосовувати підтвержені теоретичні положення, а також сучасні методи діагностики, перевірені на практиці;

- своєчасність – проведення економічної діагностики за різними напрямками потребує різних термінів та періодичності проведення;
- ефективність (доцільність, економічність) – проведення економічної діагностики повинно надавати системі управління підприємством такі висновки та результати, за допомогою яких з великою точністю можна визначити шляхи розвитку, які призведуть підприємство до високих економічних та фінансових результатів.

2.3 Методичний апарат та інструментарій економічної діагностики

У процесі проведення економічної діагностики доцільно застосовувати такі методи:

1. Кількісні методи економічної діагностики:

- статистичні методи (передбачають аналіз статистичної інформації за допомогою визначення індексів, відносних (коефіцієнтів) і середніх величин та показників, що характеризують ряди динаміки);

- факторний аналіз (визначає залежність результуючого показника від зміни деяких факторів. Наприклад, дуже часто в економічній діагностиці застосовується факторний аналіз прибутку. Завдяки проведенню такого аналізу визначається, як змінюється прибуток підприємства залежно від зміни доходу та певних витрат за операційною та фінансовою діяльністю. Як приклад також можна навести застосування моделі DuPont, яка досліджує зміну рентабельності власного капіталу залежно від зміни чистого прибутку, виручки, вартості активів та капіталу);

- фінансовий аналіз (аналіз фінансового стану підприємства).

2. R-аналіз (аналіз за допомогою фінансових коефіцієнтів: прибутковості, ліквідності, структури капіталу та оборотності активів).

3. Методи інтегральної оцінки фінансового стану підприємства (дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства на основі визначення інтегральних показників).

4. Методи діагностики банкрутства (модель Альтмана, Ліса і т. ін.)

5. Методи визначення вартості підприємства:

- доходний підхід (застосовується для підприємств, що демонструють зростання фінансових результатів, є перспективними і мають стратегічні переваги);

- витратний підхід (передбачає визначення вартості підприємства на основі розрахунку ринкової вартості активів з урахуванням зобов'язань на певний момент часу);

- порівняльний підхід (передбачає визначення вартості підприємства на основі інформації про угоди щодо продажу аналогічних підприємств).

6. Експертні методи:

- SWOT-аналіз (порівняння сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз);

- метод Дельфі (залучення експертів, їхнє анкетування та обробка отриманих даних);

– метод мозкового штурму (відкрите обговорення експертами певної проблеми).

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте поняття «економічна діагностика».
2. Що є метою економічної діагностики?
3. Що є об'єктами економічної діагностики?
4. Охарактеризуйте елементи економічної діагностики.
5. Які методи застосовуються в процесі діагностики конкурентоспроможності?
6. Які методи застосовуються в процесі фінансової діагностики підприємства?
7. Які методи застосовуються в процесі управлінської діагностики підприємства?
8. Які види економічної діагностики застосовуються найчастіше і чому?
9. Що є предметом та завданнями економічної діагностики?
10. Назвіть принципи економічної діагностики.
11. Який методичний апарат застосовується під час проведення економічної діагностики?

Практичні завдання

Завдання 1

Охарактеризуйте види економічної діагностики, заповніть таблицю:

Сфера (випадки) застосування	Переваги	Недоліки
Діагностика конкурентоспроможності		
Фінансова діагностика		
Управлінська діагностика		

Завдання 2

Застосовуючи модель DuPont, оцінити динаміку рентабельності власного капіталу за такими даними:

Показник	На початок періоду	На кінець періоду
Вартість активів підприємства	69353	62590
Вартість власного капіталу підприємства	10989	7485
Чистий дохід від реалізації продукції	144926	163354
Фінансовий результат від операційної діяльності	120	864

Показник	На початок періоду	На кінець періоду
Фінансовий результат до оподаткування	120	142
Чистий прибуток	35	4

Завдання 3

Провести факторний аналіз валового прибутку підприємства від реалізації одного виду продукції. Проаналізувати рентабельність продукції.

Показник	план	факт
Обсяг реалізації продукції, шт.	250	221
Ціна реалізації, грн.	3800	3850
Собівартість продукції, грн.	2340	2410

Завдання 4

Застосовуючи метод мозкового штурму, вирішіть таке завдання:

ІТ-компанія займається інтернет-рекламою та розробкою креативу. Прийнято рішення взяти участь в тендері на створення новорічної рекламної кампанії для банку. Основне завдання участі в тендері – виграти та отримати заказ. Для вирішення цього завдання необхідно запропонувати таку ідею, яка буде більш цікавою ніж у конкурентів.

Завдання 5

Необхідно оцінити рівень попиту на певний товар в наступному році. Підприємство залучає 10 експертів. Кожний експерт отримує анкету з описом товару та ринку збуту, де передбачається його реалізовувати. Експерти повинні, по-перше, надати собі самооцінку за шкалою від 0 до 10, а по-друге, оцінити рівень попиту у відсотках за шкалою від 0 до 100. Кожний експерт працює анонімно. Після першого туру анкетування від експертів були отримані такі результати:

Експерт	Рівень самооцінки експерту	Рівень попиту (індивідуальна оцінка експерту)
1	7,8	100
2	9,2	90
3	10	90
4	10	85
5	8,8	80
6	7,9	100
7	7,5	90
8	10	70
9	9,2	60
10	10	75

Студентам як аналітичній групі необхідно розрахувати:

– середньогрупову самооцінку експертів;

- середнє значення попиту (проста оцїнка);
- середньозважену оцїнку попиту;
- медіану.

Після цих розрахунків необхідно побудувати область довірливості.

Завдання 6

Охарактеризуйте моделі консультування під час проведення економічної діагностики (зазначте, хто виконує ті чи інші функції («+» – виконує, «-» – не виконує):

Етапи / Моделі	Експертне (нормативне) консультування		Проектне консультування (доктор – пацієнт)		Процесне консультування (співробітництво)
	Клієнт	Консультант	Клієнт	Консультант	Команда (клієнт + консультант)
1. Визначення проблеми					
2. Розробка рекомендацій					
3. Організація впровадження рекомендацій					

Завдання 7

Охарактеризуйте види економічної діагностики, заповніть таблицю:

Сфера (випадки) застосування	Переваги	Недоліки
Діагностика конкурентоспроможності		
Фінансова діагностика		
Управлінська діагностика		

Завдання 8

Провести факторний аналіз валового прибутку підприємства від реалізації одного виду продукції. Проаналізувати рентабельність продукції.

Вихідні дані:

Показник	план	факт
Обсяг реалізації продукції, шт.	25835	28615
Ціна реалізації, грн.	470	492
Собівартість продукції, грн.	365	380

Завдання 9

Визначте план обороту роздрібної торгівлі по споживчому товариству на майбутній рік на підставі таких даних:

1. Оборот роздрібної торгівлі споживчого товариства в поточному році (за очікуваними даними) 7 025 тис. грн.

2. Оборот роздрібної торгівлі всіх торгових підприємств зони діяльності споживчого товариства 21 550 тис. грн.

3. За попередніми оцінками, доходи населення в планованому році зростуть приблизно на 5 %.

4. Відсоток охоплення грошових доходів населення оборотом роздрібної торгівлі всіх торгових підприємств в поточному році склав 62 %, в планованому році цей показник передбачається підвищити на 0,7.

5. За розрахунками економіста частка споживчого товариства в обороті роздрібної торгівлі збережеться.

Завдання 10

У минулому році технологічна трудомісткість продукції становила 3500 тис. люд.-годин, фонд робочого часу – 220 днів по 8 годин. Норми в середньому виконувалися на 120 %. Чисельність допоміжних робітників в основних цехах становила 15 % чисельності основних працівників. У допоміжних цехах працювало 50 % від кількості робочих основних цехів. Працівники становили 70 % чисельності всього промислово-виробничого персоналу. У плановому періоді передбачається в результаті здійснення організаційних заходів знизити трудомісткість на 6 %. Визначити чисельність працюючих на підприємстві в плановому періоді.

Тестові питання

1. Економічна діагностика – це:

а) процес формування системи показників, які характеризують стан об'єкта;

б) процес дослідження об'єкта з метою отримання певного результату;

в) процес визначення найбільш проблемних напрямків діяльності об'єкту;

г) процес встановлення відхилень від норм, прийнятих у галузі;

д) усі відповіді є правильними.

2. Мета економічної діагностики полягає:

а) у визначенні шляхів збільшення економічного ефекту від позитивних ефектів;

б) у визначенні шляхів подолання негативних відхилень;

в) у проведенні емпіричних досліджень результатів діяльності підприємства;

г) у встановленні відхилень розвитку підприємства від норм, прийнятих в галузі;

д) правильні відповіді а), б), г).

3. *Об'єктом економічної діагностики можуть бути:*

- а) підприємство;
- б) види діяльності підприємства;
- в) окремі операції;
- г) діяльність підрозділів або центрів відповідальності;
- д) усі відповіді є правильними.

4. *Методами, які використовуються в діагностиці конкурентоспроможності, є:*

- а) оцінка майнового стану, фінансової незалежності, ділової активності, економічної ефективності;
- б) оцінка оптимальності ціни продукції, SWOT-аналіз, матриця БКГ, ABC-аналіз, оцінка ємкості ринку;
- в) оцінка організаційної структури, якості управління, загальних результатів діяльності;
- г) оптимізаційні методи, метод мозкового штурму, метод Дельфі;
- д) усі відповіді є правильними.

5. *Методами, які використовуються у фінансовій діагностиці, є:*

- а) оцінка майнового стану, фінансової незалежності, ділової активності, економічної ефективності;
- б) оцінка оптимальності ціни продукції, SWOT-аналіз, матриця БКГ, ABC-аналіз, оцінка ємкості ринку;
- в) оцінка організаційної структури, якості управління, загальних результатів діяльності;
- г) оптимізаційні методи, метод мозкового штурму, метод Дельфі;
- д) усі відповіді є правильними.

6. *Методами, які використовуються в управлінській діагностиці, є:*

- а) оцінка майнового стану, фінансової незалежності, ділової активності, економічної ефективності;
- б) оцінка оптимальності ціни продукції, SWOT-аналіз, матриця БКГ, ABC-аналіз, оцінка ємкості ринку;
- в) оцінка організаційної структури, якості управління, загальних результатів діяльності;
- г) оптимізаційні методи, метод мозкового штурму, метод Дельфі;
- д) усі відповіді є правильними.

7. *Основними видами економічної діагностики є:*

- а) експрес-діагностика;
- б) прогнозування динаміки прибутку та доходу;
- в) комплексна діагностика;
- г) діагностика банкрутства;
- д) діагностика конкурентоспроможності.

8. У процесі експрес-діагностики досліджується:

- а) можливість настання фінансової кризи на підприємстві;
- б) виробнича діяльність підприємства, система маркетингу, персонал, управління, конкурентоспроможність;
- в) фінансова та статистична звітність підприємства;
- г) фінансова звітність підприємства;
- д) усі відповіді є правильними.

9. У процесі комплексної діагностики досліджується:

- а) можливість настання фінансової кризи на підприємстві;
- б) виробнича діяльність підприємства, система маркетингу, персонал, управління, конкурентоспроможність;
- в) фінансова та статистична звітність підприємства;
- г) фінансова звітність підприємства;
- д) усі відповіді є правильними.

10. У процесі діагностики банкрутства досліджується:

- а) можливість настання фінансової кризи на підприємстві;
- б) виробнича діяльність підприємства, система маркетингу, персонал, управління, конкурентоспроможність;
- в) фінансова та статистична звітність підприємства;
- г) фінансова звітність підприємства;
- д) усі відповіді є правильними.

11. Предметом економічної діагностики є:

- а) пошук резервів підвищення результативності підприємства;
- б) перспективи розвитку підприємства;
- в) поточний стан підприємства;
- г) ретроспектива розвитку підприємства;
- д) усі відповіді є правильними.

12. Завданнями економічної діагностики є:

- а) вивчення характеру дії економічних законів, визначення закономірностей та тенденцій розвитку економічних підприємства;
- б) комплексне обґрунтування всіх бізнес-проектів і стратегій підприємства;
- в) контроль за досягненням цільових орієнтирів діяльності підприємства та ефективністю використання ресурсів;
- г) пошук резервів підвищення результативності економічної системи підприємства;
- д) усі відповіді є правильними.

13. Принципами економічної діагностики є:

- а) інтегрованість у загальну систему аналізу, науковий характер досліджень;

- б) науковість, комплексність, системність, конкретність;
- в) оптимізація, структурування, системність;
- г) об'єктивність, точність, активність, своєчасність, ефективність;
- д) усі відповіді є правильними.

14. Кількісними методами економічної діагностики є:

- а) модель Альтмана;
- б) інтегральної оцінки фінансового стану підприємства;
- в) коефіцієнтний;
- г) статистичні методи, факторний аналіз, фінансовий аналіз;
- д) усі відповіді є правильними.

15. Експертними методами економічної діагностики є:

- а) SWOT-аналіз, метод Дельфі, метод мозкового штурму;
- б) інтегральної оцінки фінансового стану підприємства;
- в) коефіцієнтний;
- г) статистичні методи, факторний аналіз, фінансовий аналіз;
- д) усі відповіді є правильними.

Рекомендована література

Ветрова Н. М. Экономическая диагностика : ресурсный аспект / Н. М. Ветрова, Н. В. Кузьмина. – Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2010. № 5 (44). – С. 85–89.

Гавриленко В. О. KRIZIS-діагностика в антикризовому управлінні / В. О. Гавриленко // *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. – 2017. № 6. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/6-2017/UKR/gavrylenko.pdf> (дата звернення 10.01.2019).

Городня Т. А. Діагностика фінансового стану підприємства / Т. А. Городня, І. В. Явтуховська // *Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук. праць*. – 2013. Вип. 23 (16). – С. 207–211.

Карпенко Н. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник / Н. В. Карпенко. – [2-ге вид.]. – Київ : АПСВТ, 2014. – 109 с.

Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посібник / І. В. Кривов'язюк. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 456 с. ISBN 978-617-673-479-6

Кузьмін О. Економічна діагностика : навч. посібник / О. Кузьмін, О. Мельник. – Київ : Знання, 2012. – 318 с. ISBN 978-966-346-981-2

Нусінова О. В. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи / О. В. Нусінова, Т. В. Семеняка // *Управління розвитком*. – 2015. № 2 (180). – С. 65–70.

Посилкіна О. В. Економічна діагностика : навч. посібник для студентів економічних спеціальностей / О. В. Посилкіна, К. С. Світлична. – Харків : Вид-во НФаУ, 2014. – 333 с.

Приймук О. Методичні підходи щодо діагностики фінансового стану підприємства / О. Приймук, Ю. Філюк // *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*. – 2016. Вип. 36. – С. 231–240.

Сарай Н. І. Економічна діагностика : навч. посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання / Н. І. Сарай. – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 165 с.

Синиця Т. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник / Т. В. Синиця, І. В. Осьмірко. – Харків : ХНПУ, 2017. – 184 с.

3 ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Склад конкурентного середовища підприємства

Конкурентне середовище підприємства – це його оточення, представлене різноманітними суб'єктами господарювання, які функціонують на одному ринку, мають на ньому певні конкурентні позиції та знаходяться у постійній конкурентній боротьбі.

Варто також зазначити, що на конкурентне середовище підприємства впливає держава шляхом видання певних законодавчих актів, які регулюють діяльність на тому чи іншому ринку, а також проводить антимонопольну політику та захищає економічну конкуренцію. Непрямо держава регулює конкурентне середовище підприємства за допомогою законів про інвестиційну та інноваційну діяльність. Ці закони надають можливість підприємствам мати певні конкурентні переваги та здійснювати свій активний розвиток у технічному та економічному плані.

Конкурентне середовище формується в зовнішньому середовищі суб'єкта господарювання, але внутрішнє середовище (персонал, технологія, яка використовується на підприємстві, структура підприємства, його фінанси, система менеджменту та інші елементи) формується, розвивається та змінюється також під впливом конкуренції. Наприклад, у ході конкурентної боротьби можуть змінюватись принципи управління підприємством, склад його персоналу тощо.

Зовнішнє середовище можна поділити на:

1) макросередовище (характеризує взаємозв'язок та функціонування всіх сфер життєдіяльності як окремих держав, так і світу. Деякі фактори макросередовища безпосередньо впливають на діяльність організації, але більшість із них має опосередкований вплив. До макрооточення організації відносять: економічні умови в країні, регіональні; політичні умови; право; рівень технологій; міжнародні зв'язки; соціально–культурне середовище; природно–географічні умови; ринок; державу).

2) мікрооточення (характеризує діяльність контрагентів і конкурентів, які функціонують на одному ринку із підприємством. До мікрооточення організації відносять: конкурентів, постачальників, посередників, споживачів, фінансово–

кредитну систему (банки, страхові організації, фондові біржі, небанківські фінансові установи), муніципальні органи влади).

Аналіз макрооточення включає вивчення впливу на діяльність підприємства таких компонентів середовища, як стан економіки, правове регулювання, політичні процеси, природне середовище і ресурси, соціальна і культурна складова суспільства, рівень розвитку науково–технічного прогресу, інфраструктура, міжнародне становище і т. п.

Вивчення мікрооточення організації становить дослідження та аналіз факторів зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства. У багатьох випадках підприємство саме може здійснювати вплив на функціонування зовнішнього середовища, а в деяких випадках – кардинально змінювати його.

Таким чином, дослідження макро– та мікросередовища підприємства дає можливість виявити такі особливості функціонування підприємства, які в подальшому дадуть можливість перемогти в конкурентній боротьбі, вийти на новий ринок та здійснити прорив у технологічному плані, забезпечивши собі фінансові переваги та високі економічні результати.

Розглянемо зовнішнє середовище підприємства, яке формує конкурентне середовище для учасників ринку, а також вплив останнього на розвиток та напрямки діяльності підприємства (рис. 3.1).

Оскільки кількість чинників макросередовища є достатньо велика, то для їхнього аналізу фахівці рекомендують обмежитися лише тими сферами, які справляють істотний впливають на діяльність підприємства. Вважається, що корисно розглянути чотири вузлові напрями, аналіз яких одержав назву «PEST-аналіз» (табл. 3.1). PEST – за першими буквами англійських слів political-legal (політико-правові) economic (економічні), sociocultural (соціокультурні), technological forces (технологічні чинники).

Зміни, які відбуваються у макросередовищі, мають здебільшого значно впливають на стратегічні та конкурентні позиції підприємства на ринку, змінюючи в той чи іншій бік напрям функціонування структурних елементів мікросередовища. Саме тому стає важливим проведення аналізу не тільки мікросередовища (наприклад, проведення фінансового або економічного аналізу), а й дослідження макросередовища, тому що саме воно визначає тенденції розвитку ринку та ефективність функціонування підприємства на ньому.



Рисунок 3.1 – Схема формування конкурентного середовища та його вплив на діяльність підприємства

Таблиця 3.1 – PEST-аналіз діяльності підприємства

Політико-правові чинники:	Податкова політика і законодавство в цій сфері; антимонопольне законодавство; можливість застосування іноземного капіталу в процесі формування структури капіталу вітчизняних підприємств; вплив на діяльність підприємств громадських організацій, профспілок та інших груп тиску; політична стабільність; законодавство з охорони природного середовища; зовнішньоекономічне законодавство; регулювання зайнятості населення
Економічні чинники:	Рівень розвитку економіки; рівень інфляції; життєвий цикл галузі; інвестиційна політика та інвестиційний клімат; кредитна політика банків; рівень заробітної плати; рівень безробіття; податковий тягар; ціни на енергоресурси; контроль за цінами з боку держави; ціноутворення в галузі; рівень рентабельності в галузі; можливість виходу на нові ринки збуту
Соціокультурні чинники:	ментальність населення; споживча здатність; звичаї та традиції; консервативність населення; демографічна структура населення; соціальні проблеми в країні
Технологічні чинники:	Державна політика у сфері НТП; поява нових продуктів; витрати на НДДКР; захист інтелектуальної власності

У процесі економічної діагностики конкурентного середовища підприємства важливе значення мають збір і аналіз інформації про діяльність конкурентів. Основними способами здобуття інформації є:

1. Аналіз повідомлень та інформації, отриманих із ЗМІ.
2. Дослідження та аналіз фінансової та статистичної звітності конкурентів, а також вивчення результатів аналізу ринку, які проводять незалежні агенції.
3. Взаємодія із співробітниками конкурентів.
4. Вивчення продукції конкурентів.
5. Аналіз рекламних кампаній конкурентів.
6. Участь у зборах акціонерів.

Інформація, що надходить на підприємство, аналізується шляхом застосування спеціальних методів на основі формування статистичного банку даних, що дозволяє встановити зв'язок між показниками підприємств-конкурентів та їхнім конкурентним статусом.

Система аналізу інформації про конкурентів – методичний інструментарій аналізу даних, отриманих у результаті спостереження за конкурентами, застосування якого базується на формуванні статистичного банку даних та банку моделей.

Статистичний банк даних – методика аналізу інформації, за допомогою якої можна визначити взаємозв'язок та взаємозалежність між факторами, які впливають на ефективність діяльності підприємства. До таких методик належать факторний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз та ін.

Банк моделей – система формування моделей, функціонування яких можна значно покращити результативність діяльності підприємства. До таких моделей належать: модель ціноутворення, рекламна модель, модель товароруху та ін.

Для проведення діагностики конкурентного середовища застосовуються такі методи:

1) кількісні:

- розрахунок ємності ринку;
- визначення кількості сегментів;
- аналіз отриманого доходу та чистого прибутку;
- аналіз виробничих витрат;
- розрахунок інших кількісних показників.

2) експертні:

- аналіз виробничого потенціалу;
- аналіз маркетингового потенціалу;
- оцінка ринку;
- оцінка конкурентів;
- оцінка перспектив розвитку підприємства;
- оцінка рівня забезпеченості ресурсами;
- інші види експертної оцінки.

За отриманими в ході кількісної та експертної оцінки даними підприємство порівнюється із конкурентами, після чого з'являється можливість визначення його конкурентного статусу та належність суб'єкта господарювання, у відношенні якого проводиться діагностика, до певної стратегічної зони господарювання.

3.2 Стратегічні зони господарювання

Стратегічні зони господарювання (СЗГ) – це зони господарювання, які формуються за стратегічно важливими елементами. Завдяки виділенню стратегічних зон господарювання можна визначити такі зони, які будуть підлягати єдиним стратегічним цілям, єдиній системі стратегічного планування, а також визначити сходині фактори успіху, з урахуванням яких буде формуватися майбутня стратегія розвитку цих зон. СЗГ також можна охарактеризувати як окремий сегмент середовища, на який підприємство має або бажає отримати вихід.

Вперше спроба виділення стратегічних зон господарювання, а точніше – їхнього еквіваленту, була зроблена Міністерством оборони США, у якому розробили принцип розділення бойових завдань. В економічному сенсі класифікація СЗГ вперше була здійснена компанією General Electric. Було виділено 190 напрямків діяльності цієї компанії та визначені 43 СЗГ.

СЗГ можуть виділятися:

- 1) на основі існуючих напрямків діяльності;
- 2) з урахуванням стратегічних планів підприємства щодо диверсифікації продукції і виходу на нові ринки.

Якщо СЗГ формуються *за першим типом (підтримка певного рівня функціонування на ринку або вихід з ринку)*, тобто підприємству необхідно залишитися на ринку та не змінювати напрямки діяльності, а тільки вдосконалювати їх, то необхідним стає врахування таких факторів:

1. Перспективи зростання:
 - зміни попиту;
 - розмір ринку;
 - наявність перешкод при входженні на ринок.
2. Перспективи прибутковості:
 - склад конкурентів;
 - інтенсивність конкуренції;
 - канали збуту;
 - державне регулювання.
3. Рівень нестабільності:
 - економічні фактори;
 - технологічні фактори;
 - соціально–політичні фактори.

Найчастіше оцінка цих факторів у процесі вибору СЗГ здійснюється шляхом побудови матриці. Найпоширенішою є матриця БКГ (матриця компанії Boston Consulting Group), яка застосовується найчастіше. Ця матриця розподіляє ринок на чотири сегменти, групуючи їх за ринковою часткою підприємства на ринку та темпами зростання ринку. Найбільш перспективним погляду конкурентоздатності є сегмент «зірки», який характеризується значною часткою ринку за високих темпів його зростання (рис. 3.2).

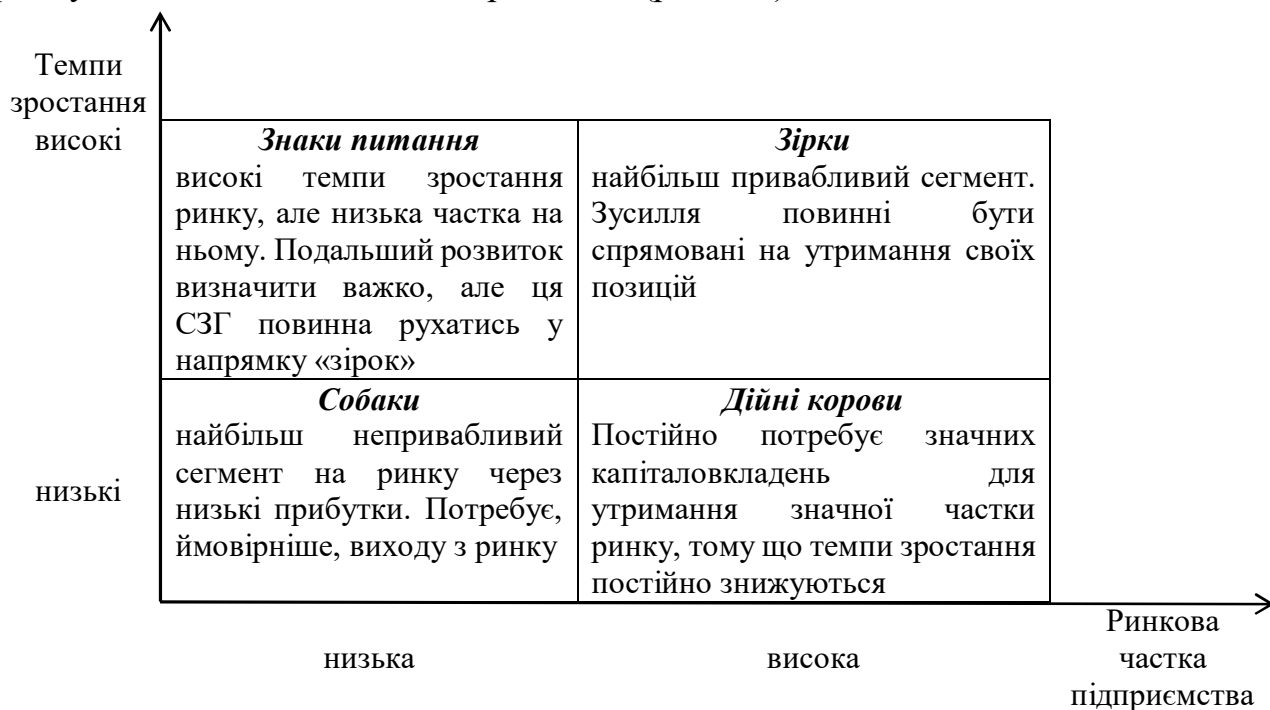


Рисунок 3.2 – Матриця БКГ

Побудова матриці БКГ дозволяє визначити ту СЗГ, до якої належить підприємство, а також його основні конкуренти. Крім того, ця матриця дозволяє

визначити, яка стратегія подальшого розвитку буде найефективнішою для підприємства. Кампанія Boston Consulting Group пропонує використання таких стратегій на основі отриманих результатів побудови матриці:

1. Стратегія збільшення частки ринку. Застосовується для «знаків питання» з метою їхнього переходу в сегмент «зірок». Також ця стратегія може бути застосована «зірками» для утримання своїх позицій та їхнього покращення. Ця стратегія потребує значних капіталовкладень.

2. Стратегія збереження частки ринку. Прийнятна для «дійних корів». Якщо підприємства, які функціонують у цьому сегменті, зможуть зберегти значну частку ринку, в них є можливість зайняти ще й сегмент «знаки питання», але також за умов залучення значних інвестицій.

3. Стратегія збирання врожаю. Використовується слабкими «дійними коровами», «знаками питання», а також «собаками».

4. Стратегія ліквідації (продажу) бізнесу. Найчастіше застосовується «собаками», а також можуть бути використані «знаками питання», які не змогли досягти підвищення доходу та прибутку.

Переваги матриці БКГ:

- простота побудови;
- доступність інформації для проведення аналізу;
- наочність;
- можливість формування портфелю СЗГ залежно від напрямків діяльності підприємства;
- використання об'єктивних критеріїв привабливості СЗГ.

Недоліки матриці БКГ:

- неможливо спрогнозувати та розрахувати рівень віддачі інвестицій;
- аналізуються лише фінансові потоки на певному ринку;
- неточність оцінки можливості СЗГ;
- не завжди інформація щодо розвитку ринку та конкурентних позицій тих чи інших підприємств може дати об'єктивну оцінку;
- надмірна спрощеність аналізу факторів.

Якщо СЗГ формуються з *другим типом (вихід на нові ринки або диверсифікація)*, то особлива увага приділяється оцінці привабливості СЗГ з метою обґрунтування рішення щодо доцільності інвестицій. Оцінка привабливості СЗГ здійснюється, виходячи із співвідношення:

$$P_{СЗГ} = \alpha G + \beta P + \gamma O - \delta T,$$

де α , β , γ , δ – коефіцієнти, значення яких встановлюється керівниками підприємства залежно від значущості факторів;

G – зростання СЗГ;

P – зміни рівня рентабельності СЗГ;

O , T – відповідно, оцінки можливостей і загроз, характерних для СЗГ.

Показники G і P визначають шляхом бальних оцінок, з урахуванням впливу таких факторів, як: темп зростання галузі, життєвий цикл продукції, рівень технологічного розвитку підприємства, рівень насичення попиту,

динаміка цін, доходу, прибутку й рентабельності; оновлення продукції, витрати на інновації, конкуренція на ринку ресурсів, державне регулювання та ін.

Оцінка G і P проводиться за спеціальними шкалами бальних оцінок факторів, які впливають на ці показники.

Зокрема, оцінка змін у прогнозованому зростанні СЗГ (G) відбувається згідно з такими факторами:

- темп зростання відповідної галузі;
- динаміка географічного розширення ринку;
- ступінь старіння продукції;
- ступінь оновлення продукції;
- ступінь оновлення технології;
- рівень насиченості попиту;
- державне регулювання;
- інші фактори.

Після оцінки цих факторів розраховується загальна оцінка.

Оцінка передбачуваних змін рентабельності (P) відбувається шляхом оцінювання впливу таких факторів:

- коливання рентабельності;
- коливання обсягу продажу;
- коливання цін;
- циклічність попиту;
- рівень попиту відносно до виробничих потужностей;
- географічна концентрація ринку;
- оновлення складу продукції;
- тривалість життєвого циклу товару;
- витрати на НДДКР;
- час розробки нової продукції;
- ступінь конкуренції;
- необхідність післяпродажного обслуговування;
- конкуренція на ринку ресурсів;
- державне регулювання.

Після оцінки цих факторів також розраховується загальна оцінка.

3.3 Форми організації та проведення діагностики конкурентного середовища підприємства

Для діагностики конкурентного середовища підприємства можна застосовувати багато методів. Однак найпоширенішими є такі:

1) оцінка ємкості ринку:

– метод «знизу – вгору»

$$PP = ЧЦА \times N,$$

де PP – розмір ринку, тис. шт.;

$ЧЦА$ – чисельність цільової аудиторії, тис. осіб;

N – норма споживання товару за період, шт.

$$PP = ЧЦА \times N \times Ц_{сер},$$

де PP – розмір ринку, тис. грн.;

ЧЦА – чисельність цільової аудиторії, тис. осіб;

N – норма споживання товару за період, шт.;

Ц_{сер} – середня ціна товару, грн.

або

$$PP = ЧЦА \times N \times V_{сер.уп.}$$

де PP – розмір ринку, тис. л;

ЧЦА – чисельність цільової аудиторії, тис. осіб;

N – норма споживання товару за період, шт.;

V_{сер.уп.} – середній обсяг 1 упаковки товару, л;

– метод «згори – вниз» (PP = сума продажів всіх компаній на ринку);

– метод від реальних продажів (використовується тільки для крупних мережеских магазинів, досліджується, яка кількість товару та за якою ціною була продана);

2) ABC-аналіз (правило Парето):

в основі ABC-аналізу лежить принцип Парето: 20/80. Стосовно до ABC-аналізу бази клієнтів правило звучить так: 20 % всіх клієнтів компанії приносять їй 80 % доходу. Ще 15 % доходу приносять наступні 30 % клієнтів. І 50 % клієнтів (половина клієнтської бази) приносять всього 5 % доходу. Залежно від галузі і типу бізнесу цифри ці можуть трохи коливатися (бувають і крайні випадки, коли у бізнесу всього 1–2 клієнта), але загальна статистика саме така;

3) модель М. Портера:

формування цієї моделі передбачає виділення п'яти факторів, які будуть безпосередньо впливати на конкурентоспроможність та ефективність функціонування підприємства. Розглядаються:

1. Конкуренти, які відомі та функціонують в однієї галузі.
2. Конкуренти, які можуть запропонувати на ринку товари-субститути (товари-замінники).
3. Конкуренти, які можуть з'явитись на ринку.
4. Постачальники, які можуть бути ексклюзивними та диктувати свої умови підприємству.
5. Споживачі продукції, які можуть диктувати підприємству свої умови, потребуючи покращення якості, модернізації існуючого товару і т. ін.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера дозволяє визначити найкращу відповідність між внутрішнім станом організації і дією сил у її зовнішньому оточенні.

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте конкурентне середовище підприємства.
2. Як формується банк моделей та статистичний банк даних?
3. Що відноситься до кількісних показників оцінки конкурентного середовища підприємства?

4. Які фактори конкурентного середовища оцінюються за допомогою експертних методів?
5. Охарактеризуйте поняття «стратегічні зони господарювання» (СЗГ).
6. Які фактори враховуються при виділенні СЗГ?
7. Охарактеризуйте принципи побудови матриці БКГ.
8. Охарактеризуйте критерії оцінки діяльності підприємства з боку зацікавлених груп.
9. За якими принципами обирається стратегія розвитку підприємства в певному конкурентному середовищі?
10. Які методи діагностики конкурентного середовища застосовуються найчастіше?

Практичні завдання

Завдання 1

На основі моделі галузевої конкуренції М. Портера проведіть аналіз ринку ІТ-реклами. Результати аналізу оформіть у вигляді таблиці:

Елементи моделі М. Портера	Результати аналізу
Суперництво існуючих підприємств в галузі	
Ризик появи на ринку нових конкурентів	
Вплив споживачів продукції	
Взаємодія із постачальниками	
Загроза появи субститутів	

Завдання 2

За вибором студента провести діагностику певної галузі, використавши методику М. Портера з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

1. Профіль галузі, її загальна характеристика.
2. Оцінювання рушійних сил розвитку галузі.
3. Оцінювання сил конкуренції.
4. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників.
5. Аналіз діяльності найближчих конкурентів.
6. Визначення провідних факторів успіху, їхнє оцінювання.
7. Перспективи розвитку галузі.

Завдання 3

У результаті маркетингових досліджень передбачається збільшення частки фірми з 7 % до 11 % при місткості ринку 34 млн шт. продукту.

Розрахувати додатковий прибуток фірми в майбутньому році, якщо прибуток на один виріб становить 2 085 грн, а місткість ринку не змінюється. Витрати на маркетингові зусилля в розрахунку на рік складають 125 тис. грн.

Завдання 4

Побудуйте і проаналізуйте матрицю БКГ для різних видів продукції підприємства за такими вихідними даними:

Вид продукту	Обсяг продажу, тис. грн.		Обсяг продажу найсильнішого конкурента на ринку, тис. грн.
	базисний рік	звітний рік	
продукт 1	256,2	265,9	745,5
продукт 2	348,2	368,4	402,6
продукт 3	129,4	143,4	459,1
продукт 4	215,8	225,9	299,3
продукт 5	648,2	672,8	1 059,2
продукт 6	215,9	232,5	594,2
продукт 7	217,9	231,4	308,8
продукт 8	229,9	282,3	473,1

1. Розрахуйте темп зростання ринку за кожним продуктом.
2. Визначте частку ринку за кожним продуктом.
3. На основі отриманих даних розкласти продукти в матриці БКГ.
4. Проведіть аналіз матриці БКГ, визначивши, яку стратегію щодо якого товару підприємству необхідно робити.

Завдання 5

Побудуйте і проаналізуйте матрицю GE/Mckinsey для різних СЗГ (стратегічних зон господарювання) за такими вихідними даними:

Таблиця – Оцінка привабливості галузі

Критерій привабливості ринку	Відносна важливість	Оцінка					
		СЗГ-1	СЗГ-2	СЗГ-3	СЗГ-4	СЗГ-5	СЗГ-6
Ємність ринку і передбачуване зростання	0,2	4,5	4,5	4,5	7	7	7
Чутливість до товарів-замінників	0,1	7	7	4,5	3	7	7
Технологічне становище	0,1	4,5	4,5	4,5	4,5	7	9
Інтенсивність конкуренції	0,15	4,5	3	3	3	4,5	7
Сприятлива позиція по циклу життя товару	0,1	7	7	4,5	7	7	9
Потреба в капіталі	0,1	7	4,5	4,5	7	4,5	3
Прибутковість галузі	0,2	4,5	7	7	7	7	9
Соціальні та політичні чинники, фактори навколишнього середовища, держ. регулювання	0,05	7	7	4,5	4,5	9	9
Оцінка привабливості галузі	1,00	x	x	x	x	x	x

Критерій привабливості ринку	Відносна важливість	Оцінка					
		СЗГ-1	СЗГ-2	СЗГ-3	СЗГ-4	СЗГ-5	СЗГ-6
Ємність ринку і передбачуване зростання	0,2						
Чутливість до товарів-замінників	0,1						
Технологічне становище	0,1						
Інтенсивність конкуренції	0,15						
Сприятлива позиція по циклу життя товару	0,1						
Потреба в капіталі	0,1						
Прибутковість галузі	0,2						
Соціальні та політичні чинники, фактори навколишнього середовища, держ. регулювання	0,05						
Оцінка привабливості галузі	1,00						

Таблиця – Оцінка конкурентної позиції

Критерій привабливості ринку	Відносна важливість	Оцінка					
		СЗГ-1	СЗГ-2	СЗГ-3	СЗГ-4	СЗГ-5	СЗГ-6
Доля ринку, яку контролює фірма	0,1	4,5	4,5	4,5	7	7	7
Темпи зростання стратегічної одиниці бізнесу	0,15	7	4,5	4,5	4,5	7	9
Рівень рентабельності	0,15	7	4,5	4,5	4,5	7	9
Відносний рівень витрат	0,07	7	4,5	4,5	3	4,5	4,5
Можливість перевершити конкурентів за якістю продукції	0,15	9	7	7	7	7	9
Технологічний розвиток	0,09	7	4,5	7	7	4,5	9
Ефективність системи маркетингу	0,1	7	4,5	7	7	4,5	4,5
Рівень менеджменту	0,12	4,5	4,5	4,5	7	7	7
Рівень прибутковості відносно конкурентів	0,07	4,5	7	7	7	7	7
Оцінка конкурентної позиції	1,00	x	x	x	x	x	x

Критерій привабливості ринку	Відносна важливість	Зважена оцінка					
		СЗГ – 1	СЗГ – 2	СЗГ – 3	СЗГ – 4	СЗГ – 5	СЗГ – 6
Доля ринку, яку контролює фірма	0,1						
Темпи зростання стратегічної одиниці бізнесу	0,15						
Рівень рентабельності	0,15						
Відносний рівень витрат	0,07						
Можливість перевершити конкурентів за якістю продукції	0,15						
Технологічний розвиток	0,09						
Ефективність системи маркетингу	0,1						
Рівень менеджменту	0,12						
Рівень прибутковості відносно конкурентів	0,07						
Оцінка конкурентної позиції	1,00						

Матриця GE / Mckinsey

		Конкурентоспроможність СЗГ		
		висока	середня	низька
Привабливість СЗГ	висока			
	середня			
	низька			

На основі побудованої матриці GE/Mckinsey визначте, завдяки чому можливо досягнення корпоративної стратегії.

Завдання 6

Методом експертних оцінок відібраний і проранжований перелік факторів зовнішнього середовища підприємства, які найбільшою мірою впливають на перспективи його розвитку – позитивно чи негативно. Кожний з цих факторів, згідно з його вагомістю для галузі, може мати оцінку в балах від 1 до 3, а також, згідно з його впливом на підприємство, від 1 до 3 балів. Обчислити комплексний показник впливу кожного з цих факторів на підприємство з урахуванням його позитивності чи негативності. Показати графічно профіль середовища для всього переліку факторів.

Таблиця – Фактори зовнішнього середовища підприємства

Фактори зовнішнього середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Позитивність чи негативність впливу (+, -)
Фінансова система	3	1	+
Податковий тягар	1	1	+
Конкуренти	2	2	+
Партнери	3	3	-
Місцеві органи влади	3	1	-
Громадські організації	2	2	-
Постачальники	1	3	-
Споживачі	2	1	-

Завдання 7

Розрахувати ємність ринку товару за такими даними: чисельність споживачів у сегменті – 597 тис. осіб.; рівень споживання на душу населення в базисному році склав 80 од. на рік; поправка на еластичність попиту становить скорочення в 2 од. на 1 % зростання цін (за прогнозом в поточному році ціни виростуть на 3 %).

Завдання 8

Приватне підприємство «Зірка» виготовляє декоративні ґрати, металеві двері, сейфи та ін. металоконструкції для реалізації на ринку міста. На ринку діють три фірми. Перед підприємством стоїть питання вибору стратегії поведінки. Підприємство є фінансово стійким і тому не прагне переслідувати лідера, а для його атаки невідомі обсяги реалізації і ємність ринку. Проте, відомо, що за 2018 рік підприємством «Зірка» було реалізовано продукції на 485 тис. грн; фірмою, яка є друга на ринку – на 357 тис. грн; частка ринку, яку контролює лідер, становить 57 %.

Визначити місткість ринку металовиробів, частки ринку фірм, а також обсяги реалізації продукції фірми-лідера.

Завдання 9

Оцініть загальний рівень внутрішньогалузевої конкуренції, складіть карту конкурентів.

Показник	Роки				
	1	2	3	4	5
Кількість учасників	5	5	7	9	12
Темп росту ринку, %	20	24	21	26	23
Кількість товарних груп	1	2	3	3	3
Кількість товарів	7	17	28	41	68
за товарною групою 1	7	9	12	15	24
за товарною групою 2		6	8	14	24
за товарною групою 3		2	8	12	20

Показник	Роки				
	1	2	3	4	5
Кількість товарів на 1 учасника	1	3	4	5	6
Кількість товарних груп у 1 учасника	2	2	2	2	3

Завдання 10

За допомогою матриці БКГ сформулювати стратегію підприємства.

Підприємство характеризується такими даними щодо власного продуктового портфеля та конкурентних позицій:

Таблиця – Характеристика портфелю пропозицій підприємства

Види продукції	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.		Частка ринку у звітному році, %	
	базисний рік	звітний рік	підприємства	конкурента
Молоко пастеризоване	200	250	20	15
Кефір	120	120	11	8
Йогурти	195	164	7	12
Сиркова маса	20	22	4	9
Вода газована	215	267	14	10
Печиво	15	24	2	7

Завдання 11

За допомогою вихідних даних таблиць 1–3 побудувати матрицю «McKinsey/GE» та зробити висновки щодо інвестування стратегічних одиниць бізнесу (СОБ).

Таблиця 1 – Вихідні дані про обсяги продажу та розміри ринку

Номер СОБ	1	2	3	4	5
Місткість ринку, тис. грн.	10 700	13 200	9 850	10 280	12 860
Обсяги продажу СОБ, тис. грн.	2 568	2 360	1 280	2 055	5 772

Таблиця 2 – Експертні оцінки привабливості ринків

Характеристики привабливості	Номер СОБ									
	1		2		3		4		5	
	вага	ранг	вага	ранг	вага	ранг	вага	ранг	вага	ранг
Розмір та темп росту ринку	0,2	4	0,2	7	0,15	9	0,1	9	0,2	3
Цінова еластичність	0,1	2	0,3	7	0,25	6	0,5	7	0,2	2
Конкурентна ситуація	0,4	3	0,2	6	0,4	7	0,3	7	0,4	2
Вплив зовнішнього середовища	0,3	5	0,3	8	0,2	4	0,1	8	0,2	4

Таблиця 3 – Експертні оцінки конкурентних позицій СОБ

Характеристики привабливості	Номер СОБ									
	1		2		3		4		5	
	вага	ранг	вага	ранг	вага	ранг	вага	ранг	вага	ранг
Позиція на ринку	0,2	6	0,15	5	0,2	5	0,3	3	0,25	5
Потенціал СОБ	0,25	4	0,4	5	0,25	6	0,35	8	0,3	4
Потенціал НДДКР	0,35	5	0,1	3	0,2	4	0,1	4	0,15	6
Потенціал персоналу	0,2	7	0,35	9	0,35	8	0,25	7	0,3	6

Тестові питання

1. Індекс Херфіндаля – Хіримана відображає:

- а) кількість підприємств на ринку;
- б) рівень концентрації (монополізації) ринку;
- в) ступінь переваги досліджуваного підприємства над найближчими конкурентами;
- г) виробничу потужність галузі;
- д) немає правильної відповіді.

2. До моделі 5 конкурентних сил М. Портера не належить такий фактор, як:

- а) суперництво між продавцями всередині галузі;
- б) здатність споживачів диктувати свої умови;
- в) загроза появи нових конкурентів;
- г) рівень науково-технічного розвитку;
- д) немає правильної відповіді.

3. Модель 5 конкурентних сил належить:

- а) Д. Рікардо;
- б) М Портеру;
- в) А. Сміту;
- г) А. Маршаллу;
- д) немає правильної відповіді.

4. Показник ринкової концентрації (CR) відображає:

- а) частку ринку, що належить визначеній кількості найбільших підприємств;
- б) кількість підприємств на ринку;
- в) ступінь переваги досліджуваного підприємства над найближчими конкурентами;
- г) кількість видів продукції на ринку;
- д) усі відповіді є правильними.

5. Під час аналізу впливу зовнішнього середовища на стан підприємства можна деталізувати зовнішнє оточення за силою впливу на:

- а) аналіз макрооточення;
- б) аналіз стану й перспектив розвитку галузі;
- в) аналіз конкурентного середовища в галузі;
- г) аналіз впливу конкурентів;
- д) усі відповіді є правильними.

6. Основними функціями конкуренції є:

- а) регулювальна;
- б) адаптивна;
- в) контролювальна;
- г) інноваційна;
- д) усі відповіді є правильними.

7. Групи формування конкурентного середовища:

- а) формуються державою;
- б) формуються конкурентами на ринку;
- в) формуються кожним учасником ринку;
- г) формуються зовнішньою політикою;
- д) правильні відповіді а) – в).

8. Виберіть неправильне твердження:

- а) конкуренція посилюється зі збільшенням кількості підприємств, які змагаються;
- б) конкуренція посилюється пропорційно зростанню персоналу підприємств;
- в) конкуренція посилюється, коли витрати покупців при переході зі споживання однієї марки на інші є високими;
- г) конкуренція сильна, коли попит зростає повільно;
- д) усі твердження є правильними.

9. Зовнішнє середовище підприємницької діяльності містить такі основні елементи:

- а) держава, персонал, конкуренти;
- б) покупці, конкуренти, персонал;
- в) держава, покупці, персонал;
- г) держава, покупці, конкуренти;
- д) покупці, персонал, субститути.

10. Аналітична діагностика конкурентного середовища проводиться такими етапами:

- а) формування переліку підприємств, що діють на ринку, який аналізується;
- б) збір та аналіз вихідної інформації;
- в) визначення стану ринку експертним методом;
- г) розрахунок узагальнених характеристик інтенсивності конкуренції;
- д) усі відповіді є правильними.

Рекомендована література

Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 12. Ст. 64. Дата оновлення : 07.03.2018. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 10.01.2019).

Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 36. Ст. 164. Дата оновлення: 03.03.2016. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 10.01.2019).

Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26. 11. 1993 № 3659-XII. *Відомості Верховної Ради України* 1993. № 50. ст. 472. Дата оновлення : 02.08.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12> (дата звернення: 10.01.2019).

Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. Ст. 646. Дата оновлення: 18.12.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 10.01.2019).

Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266. Дата оновлення: 05.12.2012. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 10.01.2019).

Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр, 2006. – 520 с.

Карпенко Н. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник / Н. В. Карпенко. – Київ : АПСВТ, 2014. – 109 с.

Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки. Том 3. Галузеві особливості конкурентоспроможності в умовах глобалізації : монографія / За ред. О. В. Захарченка, М. А. Зайця, В. С. Ніценка. – Одеса, 2015. – 570 с.

Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посібник / І. В. Кривов'язюк. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 456 с. ISBN 978-617-673-479-6.

Кузьмін О. Економічна діагностика : навч. посібник / О. Кузьмін, О. Мельник. – Київ : Знання, 2012. – 318 с. ISBN 978-966-346-981-2.

Посилкіна О. В. Економічна діагностика : навч. посібник для студентів економічних спеціальностей / О. В. Посилкіна, К. С. Світлична. – Харків : Вид-во НФаУ, 2014. – 333 с.

Сарай Н. І. Економічна діагностика : навч. посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання / Н. І. Сарай. – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 165 с.

Синиця Т. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник / Т. В. Синиця, І. В. Осьмірко. – Харків : ХНПУ, 2017. – 184 с.

Яцкевич І. В. Економічна діагностика : навч. посібник / І. В. Яцкевич. – Одеса, 2015. – 291 с.

4 ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

4.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це характеристика підприємства, яка є комплексною, відображає переваги певного суб'єкта господарювання перед іншими, які функціонують на одному ринку та можуть бути порівняні за масштабами діяльності, або за певними відносними показниками. Конкурентоспроможність підприємства також може відображати ступінь його успіху або в конкретний момент часу, або в ретроспективі. Крім того, конкурентоспроможність підприємства може бути прогнозованою за деякими параметрами, показниками або характеристиками.

Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства – це його реалізована та потенційна здатність ефективного функціонування на ринку під впливом тих чи інших факторів зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність підприємства має певні особливості, а саме:

1. Конкурентоспроможність не є невід'ємною характеристикою підприємства, тобто не може існувати відокремлено, без взаємозв'язку з зовнішнім середовищем. Ця характеристика підприємства може бути виявлена й оцінена тільки порівняно з реальними або потенційними конкурентами.

2. Конкурентоспроможність не можна оцінити як якийсь абсолютний показник, тому що показники конкурентоспроможності є відносними показниками. Це пов'язано з тим, що найчастіше необхідно порівнювати підприємства, які виробляють одну й ту саму продукцію на одному ринку, але відрізняються масштабами виробництва.

3. Конкурентоспроможність підприємства можна оцінити за рівнем ефективності використання залучених джерел до процесу формування фінансових ресурсів.

4. Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається як сума рівнів конкурентоспроможності різноманітних складових (продукції, конкурентного середовища, контрагентів, конкурентів і т. ін.). також необхідно визначати рівень конкурентоспроможності підприємства у порівнянні із середнім рівнем у галузі всередині країни та в аналогічних галузях в країнах світу.

Конкурентоспроможність підприємства визначається на двох рівнях:

1. За глобалізацією цілей:

- світові лідерство та стандарти;
- національні лідерство та стандарти;
- галузеві лідерство та стандарти;
- пороговий рівень.

Конкурентоспроможність нижче порогового рівня характеризує підприємство як взагалі неконкурентоспроможне.

2. За рівнями конкурентоспроможності підприємства:

– система управління – нейтральний елемент потенціалу (не вдосконалюється ані технологія виробництва, ані система управління підприємством);

– виробництво – нейтральний елемент потенціалу (не вдосконалюються технології);

– виробництво – динамічний елемент потенціалу (вдосконалюються технології, що викликає покращення якості товару);

– управління – динамічний елемент потенціалу (поряд із виробництвом вдосконалюється система управління підприємством, підвищується ефективність організації всіх напрямків діяльності на підприємстві).

Саме останній рівень (управління) завжди є характерним для підприємств з найвищою конкурентною позицією.

Конкурентна перевага підприємства є економічною категорією, яка характеризує наявність у суб'єкта господарювання певних унікальних здібностей (умов виробництва продукції або функціонування системи управління), які вигідно відрізняють цей суб'єкт у загальному економічному середовищі.

Виділяють дві групи конкурентних переваг:

1. Переваги нижчого порядку. Унікальність переваг є, але може бути легко відтворена конкурентами. Насамперед такими перевагами є певні фактори виробництва або ресурсне забезпечення. Переваги нижчого порядку не гарантують підприємству сталу позицію на ринку.

2. Переваги вищого порядку. Унікальність переваг не може бути відтворена конкурентами принаймні у короткий період часу. Наявність таких переваг є результатом діяльності підприємства та відрізняється значними витратами на їхнє досягнення. Переваги вищого порядку значно підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства та дозволяють йому займати найвищі конкурентні позиції на ринку на протязі тривалого періоду.

Ключовими аспектами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

1. Виробничий (технологічний аспект, завдяки якому досягається певна якість продукції, вдосконалюється технологія, досягаються певні масштаби виробництва завдяки забезпеченню необхідними та високоякісними видами ресурсів, а також досягаються широка номенклатура та асортимент продукції, що виготовляється).

2. Маркетинговий (характеризує функціонування системи збуту продукції, формування ціни, забезпечення рекламної діяльності, підвищення рівня обслуговування споживачів, проведення досліджень і прогнозування тенденцій на ринку).

3. Фінансовий (можливість досягнення певних фінансових характеристик діяльності підприємства, таких як рентабельність, ліквідність, платоспроможність, доходність, ефективність залучення капіталу, фінансовий стан підприємства).

4. Інноваційний (характеризує рівень витрат на власні науково–дослідні та дослідно–конструкторські роботи (НДДКР), ступінь застосування досягнень науково–технічного прогресу у світі, можливість оновлення продукції та технології, рівень та якість використання сучасних інформаційних технологій).

5. Кадровий та організаційно-культурний (характеризує кількісний та якісний склад персоналу підприємства, рівень культури персоналу, існування певних цінностей, ефективність системи комунікації).

6. Управлінський (характеризує стиль та методи управління, організацію системи управління персоналом на підприємстві, ефективність функціонування організаційної структури, її гнучкість, адекватність, рівень адаптації).

4.2 Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

До узагальнюючих факторів конкурентоспроможності варто зарахувати такі:

1) показники ефективності виробництва та конкурентного потенціалу: собівартість продукції, рентабельність продукції, рентабельність підприємства, валовий прибуток, фондівіддача, фондоозброєність, тривалість операційного циклу, коефіцієнти оборотності запасів, готової продукції, дебіторської заборгованості, коефіцієнт спеціалізації підприємства, продуктивність праці, матеріаловіддача, матеріалоемність, трудомісткість, капіталовіддача, капіталомісткість, енергоемність, коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей, коефіцієнт гнучкості, ефективність інформаційних ресурсів, ефективність заходів творчої активності;

2) показники характеризують фінансовий стан підприємства: коефіцієнти автономії та фінансової незалежності, тип фінансової стійкості, показники майнового стану, коефіцієнти платоспроможності, коефіцієнти ліквідності, коефіцієнти оборотності та ділової активності, показники рентабельності;

3) показники, що характеризують ефективність збуту і просування товару: рентабельність продажів, коефіцієнт ефективності реклами, показник стимулювання збуту, рентабельність експорту;

4) показники, які характеризують соціальну ефективність: віковий, професійний та кваліфікаційний склад персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, витрати на покращення умов праці та охорону здоров'я;

5) показники, які характеризують екологічність виробництва: екологічна ефективність, рівень викиду у повітряний басейн, ґрунт, воду шкідливих речовин, вміст шкідливих домішок в продуктах згорання двигунів різних машин, обладнання, агрегатів, комплексів, рівень шуму, вібрації та енергетичного впливу транспортних засобів різного призначення та інших машин і агрегатів;

6) конкурентоспроможність продукції визначається трьома методами:

– диференційний метод (базується на використанні одиничних показників (технічних і економічних) показників);

– комплексний метод (використовуються групові та інтегральні показники);

– змішаний метод (спільне використання одиничних і комплексних показників);

7) імідж підприємства: імідж керівника, імідж персоналу, якість обслуговування, імідж офісу.

4.3 Методика діагностики конкурентоспроможності підприємства

У сучасній практиці проведення діагностики конкурентоспроможності підприємства використовуються безліч методів. Проте основними з них (та найрозповсюдженими) є такі:

1. Графічні методи.

Насамперед графічним методом оцінки та діагностики конкурентоспроможності підприємства є побудова радару конкурентоспроможності підприємства або «багатокутника конкурентоспроможності». Перевагою такого метода є простота. Недолік – цей метод не дозволяє визначити узагальнене значення рівня конкурентоспроможності підприємства.

2. Матричні (табличні) методи.

Існують безліч матричних методів. Найрозповсюджені – матриця БКГ, матриця GE / McKinsey, матриця SWOT, матриця конкуренції М. Портера, матриця господарського портфеля, матриці Х. Хінтерхубера (значення виробництва – конкурентоспроможність), матриця Ч. В. Хофера і Д. Шенделя (стадія еволюції ринку – конкурентна позиція підприємства), матриця І. Ансофа (можливості товару / ринку) та інші. Найчастіше застосовуються SWOT-аналіз, побудова матриці БКГ та модель М. Портера.

Ці методи дозволяють порівнювати конкурентів на ринку, визначити їхню позицію та на основі отриманих даних розробляти ефективні стратегії розвитку.

3. Розрахункові методи.

– метод оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства (використання цього методу дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства за критеріями якості та ціни. Конкурентоспроможним буде вважатися такий товар, який має оптимальне співвідношення за певними критеріями);

– метод аналізу порівняльних переваг підприємств-конкурентів (порівнюються можливості підприємства знизити витрати на виробництво порівняно з конкурентами. Зіставляються виробничі витрати, обсяги прибутку, його норми, обсяги продажу, ринкові частки);

– метод, заснований на теорії ефективності конкуренції (відбувається порівняння певних показників підприємства та його конкурентів із середньогалузевими показниками. Оцінюється ефективність використання ресурсів та взагалі робота організаційної структури управління);

– інтегральний метод (розрахунок інтегрального показника рівня конкурентоспроможності. Для з'ясування конкурентних позицій підприємства інтегральні показники підприємства порівнюють з тими, що визначені для конкурентів);

– метод самооцінки діяльності (є одним із методів експертних оцінок. Визначаються певні показники діяльності або певні критерії, оцінюються за допомогою експертного методу, який передбачає, що після оцінки експертів за кожним критерієм суму отриманих оцінок множать на значущість критерію. Потім сумують отримані значення та розраховують загальну оцінку діяльності

підприємства чи його ефективності. Після чого отримані значення порівнюють з ретроспективними. Таким чином результати самоаналізу допомагають розробити або скорегувати стратегію та тактику розвитку підприємства).

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте поняття «конкурентоспроможності підприємства».
2. Які особливості має визначення конкурентоспроможності підприємства?
3. У чому полягає дуалістичний підхід до визначення рівнів конкурентоспроможності продукції?
4. Які рівні конкурентоспроможності продукції виділяють залежно від глобалізації цілей?
5. Які рівні конкурентоспроможності підприємства виділяють залежно від ролі виробництва та системи управління в потенціалі підприємства?
6. Охарактеризуйте поняття «конкурентна перевага».
7. Які групи конкурентних переваг виділяють і чому?
8. Охарактеризуйте аспекти забезпечення конкурентоспроможності.
9. Охарактеризуйте фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.
10. Які групи методів використовують для діагностики конкурентоспроможності продукції?

Практичні завдання

Завдання 1

Необхідно провести SWOT-аналіз підприємства «Гіпермаркет «Ашан». Необхідно визначити сильні та слабкі сторони цього гіпермаркету, а також зазначити його можливості та загрози для функціонування.

Таблиця 1 – Сторони впливу

Назва	Позитивні фактори	Негативні фактори
	Сильні сторони (внутрішній потенціал) (S)	Слабкі сторони (внутрішні недоліки) (W)
Внутрішнє середовище	1) _____	1) _____
	2) _____	2) _____
	3) _____	3) _____
	4) _____	4) _____
	5) _____	5) _____
	Потенційні можливості (O)	Загрози, що існують (T)
Зовнішнє середовище	1) _____	1) _____
	2) _____	2) _____
	3) _____	3) _____
	4) _____	4) _____
	5) _____	5) _____

Таблиця 2 – Вплив можливостей на підприємство

Назва		Ступінь впливу можливостей на підприємство		
		Сильний вплив	Повільний вплив	Слабкий вплив
Ймовірність реалізації можливостей підприємства	Висока			
	Середня			
	Низька			

Таблиця 3 – Вплив загроз на підприємство

Назва		Ступінь впливу загроз на підприємство			
		Руйнівні	Критичний стан	Тяжкий стан	Легкі синці
Ймовірність реалізації загроз підприємства	Висока				
	Середня				
	Низька				

За отриманими даними аналізу зробити висновки.

Завдання 2

Побудувати матрицю SWOT-аналізу.

Зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства характеризуються факторами, наведеними в таблиці.

Таблиця 1 – Фактори, що характеризують внутрішнє і зовнішнє середовища підприємства

Фактор	Імовірність дії фактору	Вплив фактору
1. Підвищення попиту на продукцію	низька	високий
2. Зниження %-ної ставки за кредит	низька	середній
3. Підвищення податків	середня	високий
4. Підвищення рівня цін на продукцію	висока	середній
5. Активізація профспілок з метою підвищення зарплати	висока	легкий удар
6. Поява нових ринків збуту	середня	низький
7. Поява товарів-замінників	низька	критичний стан
8. Диверсифікація, випуск нових видів продукції	низька	високий
9. Підвищення цін на сировину	висока	важкий стан
10. Поява нових технологій у конкурентів	низька	руйнівний стан

Фактори, що характеризують зовнішнє середовища підприємства: технічний досвід у виробництві певної продукції; недостатній розвиток сервісу, нецінових методів конкуренції; неефективна система управління; кваліфікований персонал; великі виробничі запаси; розгорнута мережа збуту; передові технології; повільне оновлення асортименту; низькі витрати; низький асортимент продукції.

Необхідно побудувати матрицю SWOT-аналізу, дати оцінку різних комбінацій можливостей і загроз конкурентного середовища підприємства у зв'язку з його сильними й слабкими сторонами.

Зробити висновки щодо можливих стратегій.

Завдання 3

За даними, наведеними у таблиці, здійснити оцінювання підприємств-конкурентів за методом суми місць. Зробити відповідні висновки та побудувати профіль галузі.

Таблиця 1 – Фактори зовнішнього середовища

Фактор	Власна фірма	Конкуренти	
		Фірма А	Фірма Б
Частка ринку, %	40	25	35
Рентабельність послуг, %	35	30	32
Середньозважена ціна, грн.	110	115	126
Якість послуг	Середня	Висока	Середня
Термін виконання замовлень, дні	7	8	9
Рівень популярності послуг фірми	Високий	Середній	Низький
Витрати на рекламу, тис. грн.	25	22	30

Завдання 4

Побудуйте радар конкурентоспроможності підприємства на основі власної експертної оцінки таких критеріїв (оберіть самостійно будь-який товар, який є на ринку, та порівняйте його з аналогічними товарами. Наприклад, можна для порівняння обрати смартфони різних виробників):

Критерії конкурентоспроможності	Товар	Конкурент 1	Конкурент 2
Асортимент			
Ціна			
Зовнішній вигляд			
Ефективність роботи			
Термін придатності			
Дистрибуція			
Рекламна активність			
Унікальність пропозиції			
Знання бренда			
Лояльність до бренда			
Якість персоналу			

Для оцінки критеріїв обирається шкала від 1 до 10.

Завдання 5

Побудуйте конкурентну карту підприємства та його конкурентів, виходячи з таких даних:

Підприємства	Обсяг продажу в порівняльних цінах, тис. грн.	
	Базовий період	Звітний період
Підприємство	2 000	2 500
Конкурент 1	3 000	2 900
Конкурент 2	2 000	1 800
Конкурент 3	500	650
Конкурент 4	800	1 020

Завдання 6

Скласти матрицю SWOT-аналізу за такими характеристиками:

- 1) звуження напрямку діяльності підприємства;
- 2) вихід на нові ринки;
- 3) відсутність маркетингового відділу, а рівень збуту нижче середнього;
- 4) недостатньо кваліфіковані топ-менеджери;
- 5) вразливість до конкурентного тиску;
- 6) збитковість виробництва: ціни реалізації нижче собівартості продукції;
- 7) застаріле обладнання;
- 8) нестійка конкурентна позиція;
- 9) немає чітких стратегічних напрямів;
- 10) залучення кваліфікованих фахівців;
- 11) прискорення росту ринку;
- 12) існує потенціал для розвитку галузі;
- 13) зростання рівня безробіття населення області;
- 14) передумови до спорідненої диверсифікації або інтеграції;
- 15) кваліфікація персоналу на достатньому рівні;
- 16) зміна потреб і смаку покупців;
- 17) збільшення розмаїтості у взаємозалежних продуктах;
- 18) низька купівельна спроможність населення;
- 19) розширення напрямків діяльності;
- 20) достатність фінансових ресурсів;
- 21) створення конкурентами стратегічних несподіванок та ризиків;
- 22) видатна компетентність.

Завдання 7

Оцініть рівень загрози кожної з п'яти сил конкуренції за моделлю Майкла Портера. Нижче наведені параметри для оцінки конкуренції. Оцінка параметрів проводиться за трьох бальною шкалою. Для того щоб оцінити вплив кожної конкурентної сили з моделі Майкла Портера, потрібно вибрати одне з трьох тверджень щодо параметру і проставити відповідний бал від 1 до 3. Проставлені бали підсумовуються і надається розшифровка їхніх значень:

- 1) товари-замінники:

- а) товари-замінники «ціна – якість»:
 - існують та займають велику частку ринку;
 - існують, але тільки увійшли на ринок та їхня частка є невеликою;
 - не існують;
- 2) оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції:
 - а) кількість учасників:
 - високій рівень насиченості ринку;
 - середній рівень насиченості ринку;
 - невелика кількість учасників;
 - б) темп росту ринку:
 - стагнація або зниження обсягу ринку;
 - уповільнений, але зростаючий;
 - високий;
 - в) рівень диференціації продукту на ринку:
 - на ринку стандартизований товар;
 - товар є стандартизованим за ключовими якостями, але відрізняється додатковими перевагами;
 - товари значно відрізняються між собою;
 - г) обмеження на підвищення цін:
 - жорстока цінова конкуренція, підвищення цін неможливо;
 - є можливість підвищення ціни, але тільки в межах покриття зростання витрат;
 - завжди є можливість до підвищення ціни;
- 3) оцінка загрози входу нових учасників:
 - а) економія на масштабі при виробництві товару:
 - відсутня;
 - існує тільки у декількох учасників;
 - значуща;
 - б) сильні марки з високим рівнем знання та лояльності:
 - відсутні крупні учасники;
 - 2–3 крупних учасника утримують більше 50 % ринку;
 - 2–3 крупних учасника утримують більше 80 % ринку;
 - в) диференціація продукту:
 - низький рівень різноманітності товару;
 - існують мікро ніші;
 - усі можливі ніші зайняті;
 - г) рівень інвестицій та витрат для входу в галузь:
 - низький;
 - середній;
 - високий;
 - д) доступ до каналів розподілу:
 - повністю відкритий;
 - потребує незначних інвестицій;
 - обмежений;

- е) політика уряду:
 - втручання немає;
 - втручання незначне;
 - втручання значне;
- ж) готовність існуючих учасників до зниження цін:
 - учасники не йдуть на зниження цін;
 - крупні учасники не йдуть на зниження цін;
 - існуючі учасники знижують ціни за будь-якої спроби введення більш дешевого товару;
- и) темп росту галузі:
 - високий та зростаючий;
 - такий, що уповільнюється;
 - стагнація або падіння;
- 4) ринкова влада покупців:
 - а) доля покупців з великим обсягом продажу:
 - більше 80 % продажу припадає на декількох клієнтів;
 - більше 50 % продажу припадає на декількох клієнтів;
 - обсяг продажу рівномірно розподілений на ринку;
 - б) схильність до переводження на субститути:
 - існують аналоги товару;
 - товар є унікальним частково, але є відмінні характеристики;
 - аналогів немає;
 - в) чутливість до ціни:
 - споживач завжди обирає товар з меншою ціною;
 - споживач обирає товар тільки за умовами значної різниці в ціні;
 - споживач не є чутливим до ціни;
 - г) споживачі не задоволені якістю на існуючому ринку:
 - незадоволеність ключовими характеристиками товару;
 - незадоволеність другорядними характеристиками товару;
 - повне задоволення товаром;
- 5) загроза з боку постачальників:
 - а) кількість постачальників:
 - незначна кількість або монополія;
 - широкий вибір;
 - б) обмеженість ресурсів постачальників:
 - обмеженість в обсягах;
 - необмеженість в обсягах;
 - в) витрати переводження:
 - високі витрати на переводження на інших постачальників;
 - незначні витрати на переводження на інших постачальників;
 - г) пріоритетність напрямків для постачальників:
 - низька пріоритетність галузі для постачальника;
 - висока пріоритетність галузі для постачальника.

Тестові питання

1. Конкурентоспроможність підприємства – це:

а) потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі;

б) можливість підприємства займати лідерські позиції на ринку шляхом вдосконалення технологій;

в) комплексна порівняльна характеристика, яка відображає певну ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства;

г) правильна відповідь а) та в);

д) усі відповіді є правильними.

2. Конкурентоспроможність підприємства має певні особливості:

а) не є іманентною якістю підприємства;

б) є відносним поняттям;

в) визначається продуктивністю використання залучених ресурсів;

г) залежить від рівня конкурентоспроможності її складових;

д) усі відповіді є правильними.

3. Залежно від глобалізації цілей дослідження виділяють такі рівні конкурентоспроможності підприємства:

а) світове лідерство та світовий стандарт;

б) система управління;

в) національне лідерство та національний стандарт;

г) галузеве лідерство та галузевий стандарт;

д) система виробництва.

4. Залежно від місця в потенціалі підприємства виділяють такі рівні його конкурентоспроможності:

а) світове лідерство та світовий стандарт;

б) система управління;

в) національне лідерство та національний стандарт;

г) галузеве лідерство та галузевий стандарт;

д) система виробництва.

5. Конкурентна перевага – це:

а) забезпечення можливості збереження в тривалому періоду часу досягнутих конкурентних позицій;

б) чітка організація системи функціонування;

в) вартість факторів виробництва;

г) правильна відповідь а) та в);

д) правильні відповіді а) – в).

6. Який аспект забезпечення конкурентоспроможності ключовим значенням мають номенклатуру і асортимент товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва?

- а) виробничий;
- б) маркетинговий;
- в) фінансовий;
- г) інноваційний;
- д) кадровий та організаційно-культурний.

7. Який аспект забезпечення конкурентоспроможності ключовим значенням мають дослідження й прогнозування ринку, система просування та збуту товару, ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування споживача?

- а) виробничий;
- б) маркетинговий;
- в) фінансовий;
- г) інноваційний;
- д) кадровий та організаційно-культурний.

8. Який аспект забезпечення конкурентоспроможності ключовим значенням мають ступінь ліквідності, активність, доходність, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства?

- а) виробничий;
- б) маркетинговий;
- в) фінансовий;
- г) інноваційний;
- д) кадровий та організаційно-культурний.

9. Який аспект забезпечення конкурентоспроможності ключовим значенням мають здійснення науково-дослідних та досвідно-конструкторських робіт (НДДКР) власними силами, використання запозичених результатів НДДКР, ступінь оновлення продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій?

- а) виробничий;
- б) маркетинговий;
- в) фінансовий;
- г) інноваційний;
- д) кадровий та організаційно-культурний.

10. Який аспект забезпечення конкурентоспроможності ключовим значенням мають кількісний і якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури?

- а) виробничий;
- б) маркетинговий;

- в) фінансовий;
- г) інноваційний;
- д) кадровий та організаційно-культурний.

11. Який аспект забезпечення конкурентоспроможності ключовим значенням мають тип організаційної структури управління (ОСУ), гнучкість та раціональність ОСУ, стиль і методи управління, адаптаційні можливості, гнучкість та гомеостатичність підприємства?

- а) виробничий;
- б) фінансовий;
- в) кадровий та організаційно-культурний;
- г) управлінський;
- д) маркетинговий.

12. Конкурентоспроможність продукції визначається трьома методами:

- а) аналітичний;
- б) диференційний;
- в) експертний;
- г) комплексний;
- д) змішаний.

13. До показників ефективності виробництва належать:

- а) витрати на одиницю продукції;
- б) фондвіддача;
- в) коефіцієнт платоспроможності;
- г) ефективність продажів;
- д) структура кадрів.

14. До показників конкурентного потенціалу належать:

- а) витрати на одиницю продукції;
- б) фондвіддача;
- в) коефіцієнт платоспроможності;
- г) ефективність продажів;
- д) структура кадрів.

15. До показників фінансового стану належать:

- а) витрати на одиницю продукції;
- б) фондвіддача;
- в) коефіцієнт платоспроможності;
- г) ефективність продажів;
- д) структура кадрів.

16. До показників ефективності збуту належать:

- а) витрати на одиницю продукції;
- б) фондвіддача;

- в) коефіцієнт платоспроможності;
- г) ефективність продажів;
- д) структура кадрів.

17. До показників соціальної ефективності належать:

- а) витрати на одиницю продукції;
- б) фондвіддача;
- в) коефіцієнт платоспроможності;
- г) ефективність продажів;
- д) структура кадрів.

18. Показниками, які характеризують екологічність виробництва, є:

- а) коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей;
- б) енергоємність;
- в) коефіцієнт використання прогресивних методів контролю якості;
- г) рівень охорони повітряного басейну;
- д) усі відповіді є правильними.

19. Імідж підприємства характеризують:

- а) імідж керівника;
- б) якість обслуговування;
- в) імідж персоналу;
- г) досконалість офісу;
- д) усі відповіді є правильними.

20. Побудова радару (багатокутника) конкурентоспроможності належить до:

- а) графічних методів;
- б) матричних методів;
- в) табличних методів;
- г) розрахункових методів;
- д) усі відповіді є правильними.

21. SWOT-аналіз відноситься до:

- а) графічних методів;
- б) матричних методів;
- в) табличних методів;
- г) розрахункових методів;
- д) усі відповіді є правильними.

22. Метод аналізу порівняльних переваг підприємств–конкурентів відноситься до:

- а) графічних методів;
- б) матричних методів;
- в) табличних методів;
- г) розрахункових методів;
- д) усі відповіді є правильними.

23. За допомогою якого методу рівень конкурентоспроможності підприємства оцінюється виходячи із споживчої цінності виробленої продукції на основі співвідношення двох характеристик – якості і ціни?

- а) метод оцінки конкурентоспроможності;
- б) метод аналізу порівняльних переваг підприємств-конкурентів;
- в) метод, заснований на теорії ефективності конкуренції;
- г) інтегральний метод;
- д) метод самооцінки діяльності.

24. У якому методі використовується співставлення показників стану підприємства з показниками конкурентів та з середньогалузевими показниками?

- а) метод оцінки конкурентоспроможності;
- б) метод аналізу порівняльних переваг підприємств-конкурентів;
- в) метод, заснований на теорії ефективності конкуренції;
- г) інтегральний метод;
- д) метод самооцінки діяльності.

25. Який метод передбачає експертну оцінку показників діяльності фірми за заздалегідь визначеними критеріями?

- а) метод оцінки конкурентоспроможності;
- б) метод аналізу порівняльних переваг підприємств-конкурентів;
- в) метод, заснований на теорії ефективності конкуренції;
- г) інтегральний метод;
- д) метод самооцінки діяльності.

Рекомендована література

Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 12. Ст. 64. Дата оновлення : 07.03.2018. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 10.01.2019).

Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 36. Ст. 164. Дата оновлення: 03.03.2016. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 10.01.2019).

Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26. 11. 1993 № 3659-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України* 1993. № 50. ст. 472. Дата оновлення : 02.08.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12> (дата звернення: 10.01.2019).

Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. Ст. 646. Дата оновлення: 18.12.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 10.01.2019).

Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266. Дата оновлення: 05.12.2012. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 10.01.2019).

Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр, 2006. – 520 с.

Карпенко Н. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник / Н. В. Карпенко. – Київ : АПСВТ, 2014. – 109 с.

Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки. Том 3. Галузеві особливості конкурентоспроможності в умовах глобалізації : монографія / За ред. О. В. Захарченка, М. А. Зайця, В. С. Ніценка. – Одеса, 2015. – 570 с.

Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посібник / І. В. Кривов'язюк. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 456 с. ISBN 978-617-673-479-6.

Кузьмін О. Економічна діагностика : навч. посібник / О. Кузьмін, О. Мельник. – Київ : Знання, 2012. – 318 с. ISBN 978-966-346-981-2.

Посилкіна О. В. Економічна діагностика : навч. посібник для студентів економічних спеціальностей / О. В. Посилкіна, К. С. Світлична. – Харків : Вид-во НФаУ, 2014. – 333 с.

Сарай Н. І. Економічна діагностика : навч. посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання / Н. І. Сарай. – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 165 с.

Синиця Т. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник / Т. В. Синиця, І. В. Осьмірко. – Харків : ХНПУ, 2017. – 184 с.

Яцкевич І. В. Економічна діагностика : навч. посібник / І. В. Яцкевич. – Одеса, 2015. – 291 с.

5 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

5.1 Поняття конкурентоспроможності продукції

Рівень конкурентоспроможності підприємства найчастіше залежить саме від рівня конкурентоспроможності його продукції. Необхідною умовою досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства є наявність у структурі його реалізації великої частки конкурентоздатної продукції, крім того, саме ця продукція повинна забезпечувати найбільшу частку доходу і прибутку підприємства.

Конкурентоздатна продукція – це товар або послуга, яка може бути продана із значними прибутковими перевагами в результаті того, що споживачі віддадуть саме їй перевагу порівняно з продуктами конкурентів, які функціонують на ринку.

Диференціація може бути обумовлена ціною, якістю, зручністю, продуктивністю або поєднанням послуг. Особливо, коли компанія виходить на новий ринок, вона повинна мати конкурентоспроможний продукт, який дозволить виділити компанію. Основний продукт може бути таким, як і інші, але розширений продукт має бути конкурентоспроможним.

Створення конкурентного продукту потребує великих ресурсних витрат. Потрібно проводити дослідження споживачів, щоб зрозуміти потреби клієнтів і сформувані розуміння споживачів. Компанія повинна розуміти ринок і проводити повне дослідження.

Компанії використовують низку інструментів для перевірки конкурентоспроможності продукції, щоб отримати частку ринку. Коли є багато конкурентів із великою кількістю нових учасників, багато пропозицій будуть схожими.

Конкурентоспроможна продукція виробляється для продажу на певних ринках. Вони мають високу ціну, завдяки чому вони приносять високий прибуток для зроблених інновацій, а також конкурують з іншими подібними продуктами в інших суміжних галузях. Тому конкурентоспроможна продукція повинна приносити прибуток компанії з високою рентабельністю.

Багато разів конкурентоспроможна продукція існує на етапі впровадження життєвого циклу продукту. Компанії багато вкладають, щоб придумати цей продукт через розуміння споживачів. Проте конкуренти незабаром копіюють продукт. Тому продукт втрачає свою конкурентоспроможність. Отже, компаніям необхідно продовжувати використовувати інновації для підтримки високого рівня конкурентоспроможності.

Узагалі *конкурентоспроможність продукції* можна охарактеризувати як здатність продукції протягом певного часу забезпечувати високій рівень продажу та прибутку завдяки унікальним якостям, найкращим технічним та економічним характеристикам. Отже конкурентоспроможність продукції – це її здатність забезпечувати переваги підприємства, яке її виготовляє, перед конкурентами, які функціонують на тому ж ринку.

Конкурентоспроможність продукції можна також охарактеризувати як ступінь відповідності товару вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками.

Розрізняють параметри і показники конкурентоспроможності (рис. 5.1).



Рисунок 5.1 – Параметри та показники конкурентоспроможності продукції

Характеристика параметрів:

1) технічні (характеристики товару з технічного боку):

– параметри призначення – сфера застосування, конструктивні параметри, фізичні параметри, клас продукції і т. ін.;

– ергономічні (характеризують рівень комфорту в процесі експлуатації продукції);

– естетичні (характеризують досконалість продукції з позицій інформаційної виразності, раціональності форми, цілісності композиції, досконалість виробничого виконання);

2) економічні (характеристики товару з позиції рівня витрат на його виробництво, адекватності ціни та інших економічних складових):

- одноразові витрати (витрати на початку виробничого циклу);
- поточні витрати (витрати, які здійснюються в процесі виробництва);

3) нормативні (відповідність продукції прийнятим нормам та стандартам).

Показники конкурентоспроможності базуються на параметрах конкурентоспроможності та є сукупністю системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару.

Вибір розрахунку тих чи інших показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта дослідження, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності.

Види показників якості товару мають такі характеристики:

- показники призначення товару (можливість використання з певною метою);
- показники надійності товару (характеризують довговічність товару);
- показники екологічності й безпеки застосування товару (характеризують рівень шкідливості товару для зовнішнього середовища та безпосередньо для користувача);
- показники транспортабельності товару (комфортні габарити для переміщення);
- показники ергономічності товару (відповідність ергономічним вимогам користувача);
- показники технологічності товару (характеризують рівень сучасності товару та його відповідності сучасним технологіям);
- показники естетичності товару (характеризують зовнішній вигляд товару);
- показники стандартизації й уніфікації (характеризують рівень уніфікації товару, його вузлів та складових елементів, а також відповідність прийнятим стандартам);
- патентно-правові показники товару (патентний захист та патентна чистота).

Разом із тим якісні показники можна розділити на дві категорії параметрів: «тверді» (описують найважливіші функції товару та його характеристики, найчастіше це технічні параметри продукції) та «м'які» (характеризують естетичні властивості, найчастіше це естетичні та ергономічні параметри).

5.2 Фактори конкурентоспроможності продукції та їхня діагностика

Конкурентоспроможність товару залежить від ряду факторів, які можна об'єднати в такі групи (рис. 5.2):



Рисунок 5.2 – Фактори конкурентоспроможності продукції

5.3 Методи діагностики конкурентоспроможності продукції

У процесі діагностики конкурентоспроможності продукції необхідно визначити, які методи необхідно та доцільно використовувати. Але перш за все необхідно враховувати певні методологічні основи та правильно визначати бази порівняння. Саме після цього визначаються методи, використання яких дозволить визначити рівень конкурентоспроможності продукції та на основі отриманих результатів розробити стратегію подальшого розвитку підприємства.

Вибір і ефективне застосування методів оцінки споживчих властивостей і показників якості продукції забезпечують одержання всебічної та об'єктивної оцінки її якості.

Окрім вибору методик, бази порівняння та методів оцінки конкурентоспроможності необхідно також визначення етапів діагностики конкурентоспроможності продукції. До етапів діагностики конкурентоспроможності продукції відносяться такі (рис. 5.3):



Рисунок 5.3 – Етапи проведення діагностики конкурентоспроможності продукції



Рисунок 5.4 – Взаємозв’язок та взаємозалежність використання методологій, бази порівняння та методів оцінки конкурентоспроможності

Контрольні запитання

1. Що таке конкурентоспроможність товару?
2. Які складові конкурентоспроможності товару?
3. Що ви розумієте під параметрами конкурентоспроможності?
4. Що становлять собою технічні, економічні та нормативні параметри?
5. Що таке показники конкурентоспроможності?
6. Як можна згрупувати показники конкурентоспроможності?
7. Що становлять собою показники якості товару та яким чином вони пов'язані з іміджем товару?
8. Як провести діагностику іміджу товару?
9. Що становлять собою рівень новизни товару і як він впливає на його конкурентоспроможність?
10. Що таке інформативність товару і як вона впливає на конкурентоспроможність?
11. Від яких факторів залежить конкурентоспроможність товару?
12. Як провести діагностику виробничих, ринкових та сервісних факторів?
13. Що таке збутові фактори і як їх діагностувати?
14. Які є методи оцінки конкурентоспроможності продукції?
15. Визначте найбільш перспективні шляхи підвищення конкурентоспроможності товару.

Практичні завдання

Завдання 1

Побудуйте і проаналізуйте матрицю БКГ для різних видів продукції підприємства за такими вихідними даними:

Вид продукту	Обсяг продажу, тис. грн.		Обсяг продажу найбільш сильного конкурента на ринку, тис. грн.
	базовий рік	звітний рік	
продукт 1	256,2	265,9	745,5
продукт 2	348,2	368,4	402,6
продукт 3	129,4	143,4	459,1
продукт 4	215,8	225,9	299,3
продукт 5	648,2	672,8	1 059,2
продукт 6	215,9	232,5	594,2
продукт 7	217,9	231,4	308,8
продукт 8	229,9	282,3	473,1

1. Розрахуйте темп зростання ринку по кожному продукту.
2. Визначте частку ринку по кожному продукту.
3. На основі отриманих даних розкласти продукти в матриці БКГ.

4. Проведіть аналіз матриці БКГ, визначивши, яку стратегію щодо якого товару підприємству необхідно робити.

Завдання 2

На підставі даних, представлених у таблиці нижче, оцінити конкурентоспроможність продукції підприємства. Розрахувати одиничні, групові показники та інтегральний показник конкурентоспроможності. Зробити висновки за результатами розрахунку.

Показник	Продукція, яка оцінюється	Товар-конкурент	Вагомість параметру
Технічні параметри:			
Місткість барабану, кг	5–7	6–8	0,15
Віджимання, об./хв	1 000–1 200	1 200–1 400	0,25
Кількість програм, шт.	7	8	0,20
Програма швидкого прання, хв.	30	45	0,22
Середній термін придатності, років	6	8	0,10
Наявність сушки	0 (немає)	1 (є)	0,08
Економічні параметри:			
Ціна, грн.	6 850	7 400	0,6
Клас енергоспоживання	A	A	0,4

Завдання 3

Проведіть SWOT-аналіз мережі магазинів «Єва». Складіть таблицю. Зробіть висновки.

Назва сторін	Можливості	Загрози
Слабкі сторони		
Сильні сторони		

Завдання 4

Розрахувати індекс Херфіндаля – Хіршмана (I_{HH}) для 12 фірм, що продають товар на ринку, а також визначити, яке потрібно прийняти рішення державним органам (дозволити або не дозволити) про злиття:

а) 1-й і 3-й фірм; б) 4-й і 6-й фірм за такими вихідними даними:

1) загальна питома вага проданої, (випущеної) продукції фірмами галузі – 100 %;

2) питома вага продукції, що продається кожної окремої фірмою на ринку щодо її загальної величини:

1 – 23 %; 2 – 17 %; 3 – 12 %; 4 – 10 %; 5 – 9 %; 6 – 8 %;

7 – 7 %; 8 – 5 %, 9 – 3 %; 10 – 2 %; 11–2 %; 12 – 2 %;

3) злиття (об'єднання) окремих фірм дозволяється за умови, якщо загальне значення індексу Херфіндаля – Хіршмана не перевищує 1 800 од. (тобто загальної суми квадратів питомих ваг всієї продукції, що продається).

Завдання 5

Визначити місткість ринку виробів і доцільність створення підприємства з їх виробництва в цьому регіоні.

Вихідні дані:

1. Чисельність споживачів у регіоні = 1 200 тис. осіб.
2. Норма душевого споживання = 3,5 шт. / осіб на рік.
3. Потужність місцевих підприємств = 1 200 тис. шт.
4. Ввезення аналогічних товарів в рік = 2 000 тис. шт.
5. Вивезення продукції з регіону = 500 тис. шт.

Завдання 6

Група засновників фірми починає свою діяльність і планує зосередити її на виробництві взуття. На першому етапі передбачається сконцентрувати зусилля і кошти на вузькому сегменті – чоловічому та жіночому взутті великих розмірів. Загальна кількість споживачів становить 650 000 осіб, серед них 49 % – чоловіки. Дані проведених досліджень свідчать про те, що кількість споживачів, які мають великий розмір, становить 25 % від загальної кількості дорослого населення.

Фірма вирішила працювати в розрахунку на потенційного покупця, частка якого становить 62 % від загальної кількості потенційних покупців із середнім достатком, питома вага яких становить 40 %.

Середня вартість однієї одиниці жіночого взуття осінньо-зимового асортименту – 890 грн, чоловічий – 960 грн.

Фірмі через рік необхідно повернути кредит в розмірі 150 000 грн. Частка ринку першого року – 25 %.

Визначити привабливість сегмента ринку взуття великих розмірів, розрахувавши ємність цільового сегмента ринку.

Завдання 7

Промислова організація на основі своїх виробничих потужностей може випускати такі товари: P_1, P_2, P_3, P_4, P_5 . Аналогічна продукція $P_1', P_2', P_3', P_4', P_5'$ випускається конкуруючими організаціями. Інтегральний показник конкурентоспроможності відповідних товарів характеризується (ВКС – відносна конкурентоспроможність): $ВКС_1 - 0,172$; $ВКС_2 - 0,176$; $ВКС_3 - 0,218$; $ВКС_4 - 0,245$ і відповідно у товаровиробників-конкурентів: $ВКС_1' - 0,182$; $ВКС_2' - 0,186$; $ВКС_3' - 0,216$; $ВКС_4' - 0,29$. Визначити конкурентоспроможний товар.

Завдання 8

Визначити інтегральний показник відносної конкурентоспроможності товару і оцінити можливості включення його в план виробництва, якщо рівень довіри параметра $РД_1 - 0,85$; $РД_2 - 0,64$; $РД_3 - 0,58$; $РД_4 - 0,93$. Відповідно на підприємстві-конкуренті $РД_1' - 0,88$; $РД_2' - 0,58$; $РД_3' - 0,59$, $РД_4' - 0,9$.

Завдання 9

Експертним шляхом було встановлено перелік параметрів якості товару і ранг їхньої «важливості», що відображає частку впливу кожного параметра в загальній величині конкурентної оцінки товару.

У результаті спеціального обстеження були виявлені вимоги споживачів до кожного параметру, виражені у вигляді бального інтервалу (при максимальному балі по кожному параметру, що дорівнює 10).

За допомогою експертної оцінки для чотирьох конкуруючих фірм встановлений бал якості по кожному параметру.

Результати зазначених досліджень наведені в таблиці:

Параметр якості товару	Ранг «важливості»	Вимоги споживачів	Бал якості за фірмами			
			1	2	3	4
Зовнішній вигляд та дизайн	0,19	5–8	7	6	5	8
Надійність	0,14	8–10	10	8	6	9
Функціональні властивості	0,20	7–10	7	5	8	6
Ціна продажу	0,25	5–9	5	8	9	9
Система скидок	0,10	6–8	5	6	5	8
Наявність реклами на телебаченні	0,04	2–5	3	3	5	4
Участь у виставках, конкурсах, ярмарках	0,08	0–4	4	2	1	0

Визначте нижню і верхню межі конкурентоспроможності товару. Виявити, яка з 4-х фірм має конкурентну перевагу.

Завдання 10

Побудуйте і проаналізуйте матрицю БКГ для різних видів продукції підприємства за такими вихідними даними:

Вид продукту	Обсяг продажу, тис. грн.		Обсяг продажу найбільш сильного конкурента на ринку, тис. грн.
	базисний рік	звітний рік	
продукт 1	256,2	265,9	745,5
продукт 2	348,2	368,4	402,6
продукт 3	129,4	143,4	459,1
продукт 4	215,8	225,9	299,3
продукт 5	648,2	672,8	1 059,2
продукт 6	215,9	232,5	594,2
продукт 7	217,9	231,4	308,8
продукт 8	229,9	282,3	473,1

- 1) розрахуйте темп зростання ринку по кожному продукту;
- 2) визначте частку ринку по кожному продукту;

- 3) на основі отриманих даних розкласти продукти в матриці БКГ;
- 4) проведіть аналіз матриці БКГ, визначивши, яку стратегію щодо якого товару підприємству необхідно робити.

Завдання 11

Розрахувати індекс Херфіндаля – Хіршмана ($I_{ХХ}$) для 12 фірм, що продають товар на ринку, а також визначити, яке потрібно прийняти рішення державним органам (дозволити або не дозволити) про злиття:

а) 1-й і 3-й фірм; б) 4-й і 6-й фірм за такими вихідними даними:

1) загальна питома вага проданої, (випущеної) продукції фірмами галузі – 100 %;

2) питома вага продукції, що продається кожної окремої фірмою на ринку щодо її загальної величини:

1 – 23 %; 2 – 17 %; 3 – 12 %; 4 – 10 %; 5 – 9 %; 6 – 8 %;

7 – 7 %; 8 – 5 %, 9 – 3 %; 10 – 2 %; 11–2 %; 12 – 2 %;

3) злиття (об'єднання) окремих фірм дозволяється за умови, якщо загальне значення індексу Херфіндаля – Хіршмана не перевищує 1 800 од. (тобто загальної суми квадратів питомих ваг всієї продукції, що продається).

Тестові питання

1. Конкуренездатність продукції – це:

а) комплексна багатоаспектна характеристика, що відбиває здатність продукції протягом періоду її виробництва адаптуватися за співвідношенням якості й ціни до уподобань споживачів;

б) комплексна багатоаспектна характеристика, що відбиває здатність продукції протягом періоду її виробництва забезпечувати вигоду виробникові при її реалізації;

в) комплексна багатоаспектна характеристика, що відбиває здатність продукції протягом періоду її виробництва відповідати за якістю вимогам конкретного ринку;

г) усе, що забезпечує їй переваги на ринку, дає можливість витримати конкуренцію порівняно з аналогами, сприяє її успішному збуту в умовах конкуренції;

д) усі відповіді є правильними.

2. Забезпечення конкурентоспроможності продукції потребує:

а) її якісної оцінки;

б) її кількісної оцінки;

в) оцінки ємності ринку;

г) оцінки структури ринку;

д) усі відповіді є правильними.

3. Конкуентоспроможність продукції в загальному вигляді:

- а) прямо пропорційна витратам на її виробництво й обернено пропорційна ціні;
- б) прямо пропорційна ціні й обернено пропорційна витратам на її виробництво;
- в) прямо пропорційна ціні й обернено пропорційна якості;
- г) прямо пропорційна якості й обернено пропорційна ціні;
- д) немає правильної відповіді.

4. До економічних параметрів оцінки конкурентоспроможності продукції належать:

- а) показники призначення, надійності, довговічності, ергономічні та естетичні характеристики;
- б) ціна споживання, яка відображає елементи витрат покупця на придбання і використання виробу протягом усього періоду його споживання;
- в) тенденції розвитку економіки, тенденції розвитку ринку, тенденції НТП, структура споживання, кон'юнктура ринку, конкуренти;
- г) показники призначення, ергономічні та екологічні показники, показники безпеки;
- д) усі відповіді є правильними.

5. До показників зовнішнього формування в оцінці конкурентоспроможності продукції належать:

- а) показники призначення, надійності, довговічності, ергономічні та естетичні характеристики;
- б) ціна споживання, яка відображає елементи витрат покупця на придбання і використання виробу протягом усього періоду його споживання;
- в) тенденції розвитку економіки, тенденції розвитку ринку, тенденції НТП, структура споживання, кон'юнктура ринку, конкуренти;
- г) показники призначення, ергономічні та екологічні показники, показники безпеки;
- д) усі відповіді є правильними.

6. До показників якості під час оцінювання конкурентоспроможності продукції належать:

- а) показники призначення, надійності, довговічності, ергономічні та естетичні характеристики;
- б) ціна споживання, яка відображає елементи витрат покупця на придбання і використання виробу протягом усього періоду його споживання;
- в) тенденції розвитку економіки, тенденції розвитку ринку, тенденції НТП, структура споживання, кон'юнктура ринку, конкуренти;
- г) показники призначення, ергономічні та екологічні показники, показники безпеки;
- д) усі відповіді є правильними.

7. Загальні етапи оцінки конкурентоспроможності продукції:

- а) маркетингове дослідження та формування вимог до продукції;
- б) визначення мети оцінювання та параметрів продукції, що потребують оцінки;
- в) аналіз нормативних параметрів, формування групи аналогів, вибір базових зразків;
- г) оцінка конкурентоспроможності продукції з окремими групами параметрів та обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції;
- д) усі відповіді є правильними.

8. Загальний показник конкурентоспроможності товару – це відношення:

- а) витрат на придбання і використання товару до корисного ефекту від його використання;
- б) корисного ефекту від використання товару до витрат на його придбання і використання;
- в) прибутку від реалізації товару до його собівартості;
- г) собівартості товару до доходу від його реалізації;
- д) правильної відповіді немає.

9. Яке твердження є вірним:

- а) конкурентоспроможність може бути визначена лише внаслідок його порівняння з іншим товаром;
- б) конкурентоспроможність відображає відмінність даного товару від товару-конкурента за ступенем задоволення конкретних споживчих потреб;
- в) крім якісних показників конкурентоспроможність продукції враховує ще витрати споживача на придбання та використання товару для задоволення своєї конкретної потреби;
- г) чинниками конкурентоспроможності товару є рівень продуктивності праці, технологічні, технічні та інші нововведення;
- д) усі твердження є вірними.

10. Оцінка конкурентоспроможності продукції можлива за допомогою наступних методів:

- а) диференціального;
- б) комплексного;
- в) змішаного;
- г) інтегрального;
- д) усі відповіді є правильними.

Рекомендована література

Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 12. Ст. 64. Дата оновлення : 07.03.2018. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 10.01.2019).

Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 36. Ст. 164. Дата оновлення: 03.03.2016. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 10.01.2019).

Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26. 11. 1993 № 3659-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України* 1993. № 50. ст. 472. Дата оновлення : 02.08.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12> (дата звернення: 10.01.2019).

Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. Ст. 646. Дата оновлення: 18.12.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 10.01.2019).

Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-ІV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266. Дата оновлення: 05.12.2012. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 10.01.2019).

Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр, 2006. – 520 с.

Карпенко Н. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник / Н. В. Карпенко. – Київ : АПСВТ, 2014. – 109 с.

Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки. Том 3. Галузеві особливості конкурентоспроможності в умовах глобалізації : монографія / За ред. О. В. Захарченка, М. А. Зайця, В. С. Ніценка. – Одеса, 2015. – 570 с.

Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посібник / І. В. Кривов'язюк. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 456 с. ISBN 978-617-673-479-6.

Кузьмін О. Економічна діагностика : навч. посібник / О. Кузьмін, О. Мельник. – Київ : Знання, 2012. – 318 с. ISBN 978-966-346-981-2.

Посилкіна О. В. Економічна діагностика : навч. посібник для студентів економічних спеціальностей / О. В. Посилкіна, К. С. Світлична. – Харків : Вид-во НФаУ, 2014. – 333 с.

Сарай Н. І. Економічна діагностика : навч. посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання / Н. І. Сарай. – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 165 с.

Синиця Т. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник / Т. В. Синиця, І. В. Осьмірко. – Харків : ХНПУ, 2017. – 184 с.

Яцкевич І. В. Економічна діагностика : навч. посібник / І. В. Яцкевич. – Одеса, 2015. – 291 с.

6 ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

6.1 Характеристика потенціалу підприємства та його структури

Потенціал підприємства можна охарактеризувати як систему, яка забезпечує здатність суб'єкта господарювання формувати конкурентні стратегії та перемагати у конкурентній боротьбі за допомогою ефективної організації використання ресурсів підприємства. Потенціал підприємства є багатофункціональною системою, яка містить такі елементи:

1. Виробничий потенціал характеризується як здатність підприємства до максимального обсягу виробництва продукції, який підприємство може виробити за наявності певного обсягу факторів виробництва, рівні технологічного прогресу та системі організації виробництва. Кожне підприємство з початку свого створення та в процесі функціонування формує та розподіляє різноманітні ресурси, які застосовуються для виробництва продукції. Можна виділити такі структурні елементи у виробничому потенціалі:

– основні засоби (один з найважливіших елементів, тому що саме вони складають значну частку технічного потенціалу підприємства);

– оборотні засоби (предмети праці, які складають запаси, незавершене виробництво, напівфабрикати власного виготовлення та витрати майбутніх періодів);

– нематеріальні активи (немонетарні активи, які не мають матеріальної форми, але можуть бути ідентифіковані. Ці активи підвищують вартість підприємства та забезпечують зазвичай високу або унікальну якість продукції. Насамперед, до нематеріальних активів відносяться авторські розробки, запатентовані винаходи, програмне забезпечення та ін.).

2. Фінансовий потенціал характеризується як існуюче або майбутнє фінансове положення та фінансові можливості підприємства, завдяки яким суб'єкт господарювання має змогу залучити необхідні кошти для фінансування своєї діяльності (інвестиційних проєктів). Складовими фінансового потенціалу підприємства є:

– власний капітал підприємства;

– залучений капітал підприємства;

– інвестиційний потенціал підприємства;

– система управління капіталом підприємства.

3. Трудовий потенціал характеризує склад, якість та перспективність персоналу підприємства. Його складовими є:

– технологічний персонал (працівники, зайняті на виробництві продукції);

– управлінський персонал;

– допоміжний персонал (працівники, зайняті в службах, прямо не пов'язаних з виробництвом (бухгалтерія, технічні служби, гаражі і т. ін.).

Трудовий потенціал також можна розглядати з іншого боку, виділяючи такі структурні елементи:

– кадрова складова (характеризує сукупність знань, вмінь та навичок персоналу, а також його пізнавальні здібності та його прагнення до вдосконалення);

– професійна складова (характеризує здатність до підвищення функціонального змісту різноманітних операцій);

– кваліфікаційна складова (характеризує якісний склад персоналу підприємства);

– організаційна складова (характеризує ефективність функціонування персоналу підприємства як єдиної системи).

4. Інфраструктурний потенціал характеризує можливість підприємства досягати збалансованості виробничих підрозділів та допоміжних служб для забезпечення сталого розвитку підприємства та постійного підвищення ефективності його функціонування. Як елемент інфраструктурного потенціалу розглядають також маркетинговий потенціал.

5. Науково-технічний потенціал характеризує можливості підвищення ефективності роботи підприємства шляхом упровадження у виробничий процес досягнень науково-технічного прогресу.

6. Інноваційний потенціал. Загалом, інноваційний потенціал можна віднести до науково-технічного потенціалу підприємства, але зараз все частіше його виокремлюють у структурі потенціалу підприємства. Він характеризує ступінь або рівень проведення підприємством науково-дослідницьких та досвідно-конструкторських робіт, а також створення принципово нової продукції.

7. Інформаційний потенціал характеризує здатність підприємства використовувати сучасні програмні продукти та інформаційні технології для підвищення якості продукції та її просування на ринку.

6.2 Методи діагностики потенціалу підприємства та оцінка його вартості

Для діагностики потенціалу підприємства використовують такі методи (рис. 6.1).

Завдяки використанню цих методів діагностики потенціалу можливе проведення *оцінки вартості потенціалу підприємства*. Цей процес є дуже складним, передбачає визначення вартості потенціалу підприємства загалом та його структурних елементів у грошовому виразі. Передусім в оцінці вартості потенціалу зацікавлено само підприємство, але найчастіше її проводять кредитори та інвестори задля визначення рівня привабливості та кредитоспроможності підприємства. В оцінці вартості потенціалу підприємства також можуть бути зацікавлені контрагенти підприємства (його постачальники та страхові агенції) та держава.

МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

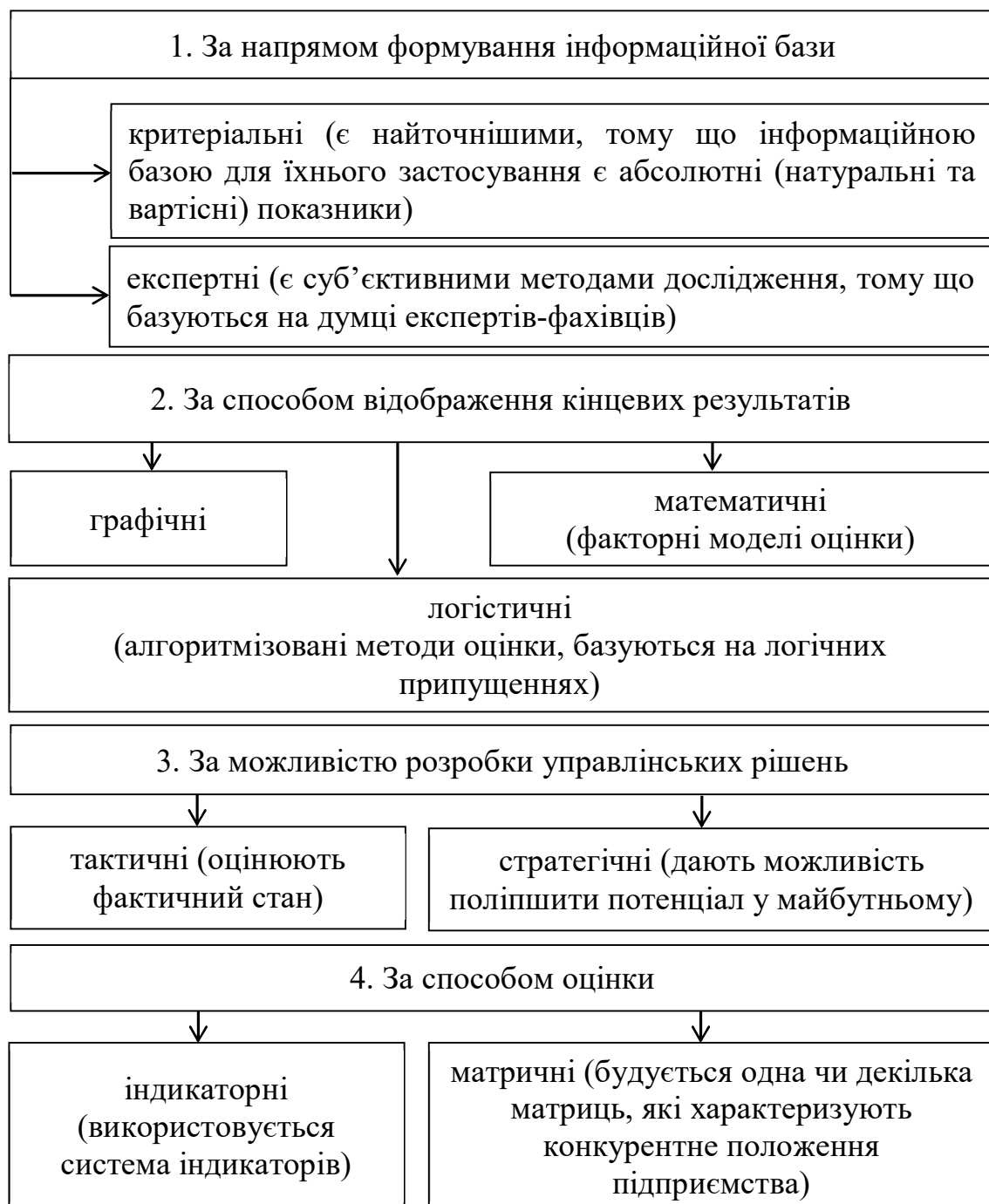


Рисунок 6.1 – Методи діагностики потенціалу підприємства

Основними **цілями** оцінки вартості потенціалу підприємства є:

- визначення можливості підвищення ефективності поточного управління підприємством;
- розроблення плану розвитку;
- складання та реалізація інвестиційного проекту розвитку підприємства;
- прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

- визначення кредитоспроможності підприємства і вартості застави за кредитування;
- доцільність розширення або реструктуризації підприємства;
- визначення вартості підприємства у разі його купівлі-продажу цілком або частинами.

Підходами до оцінки вартості потенціалу підприємства є такі:

1) витратний підхід (оцінюється рівень витрат на формування та використання одного чи іншого структурного елементу потенціалу підприємства);

2) порівняльний підхід (оціночна вартість потенціалу підприємства та його структурних елементів порівнюється з аналогами (конкурентами), які функціонують на ринку;

3) результативний підхід (оцінюються зазвичай відносні показники, які характеризують ефективність функціонування потенціалу підприємства та його структурних елементів, тобто співвідношення прибутку до витрат на формування та використання).

Оцінка вартості потенціалу підприємства проводиться за **такими напрямками**:

1. *Оцінка виробничого потенціалу підприємства.* Найчастіше в цьому напрямку використовується оцінка вартості майна. Є напрямом, який використовується найчастіше в процесі оцінки потенціалу підприємства. Оцінка вартості майна може бути ретроспективною, поточною та перспективною. Оцінку може проводити само підприємство або залучати до такої оцінки професійних оцінювачів.

Згідно із Законом України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» проведення оцінки майна є обов'язковим у таких випадках:

- створення підприємств (господарських товариств) на базі державного майна або майна, що є у комунальній власності;
- реорганізації, банкрутства, ліквідації державних, комунальних підприємств та підприємств (господарських товариств) з державною часткою майна (часткою комунального майна);
- виділення або визначення частки майна у спільному майні, у якому є державна частка (частка комунального майна);
- визначення вартості внесків учасників та засновників господарського товариства, якщо до зазначеного товариства вноситься майно господарських товариств із державною часткою (часткою комунального майна), а також у разі виходу (виключення) учасника або засновника із складу такого товариства;
- приватизації та іншого відчуження у випадках, встановлених законом, оренди, обміну, страхування державного майна, майна, що є у комунальній власності, а також повернення цього майна на підставі рішення суду;
- переоцінки основних фондів для цілей бухгалтерського обліку;

– оподаткування майна згідно із законом, крім випадків визначення розміру податку при спадкуванні власності, вартість якої оподатковується за нульовою ставкою;

– визначення збитків або розміру відшкодування у випадках, встановлених законом;

– в інших випадках за рішенням суду або у зв'язку з необхідністю захисту суспільних інтересів.

Оцінка виробничого потенціалу включає:

1) оцінку руху основних засобів (розрахунок коефіцієнтів вибуття, відновлення та приросту основних засобів);

2) оцінка поточного стану основних засобів (розрахунок коефіцієнтів зносу, гідності, використання виробничих потужностей, матеріаловіддачі, змінності, завантаження устаткування, інтенсивного навантаження, інтегрального навантаження);

3) оцінка ефективності використання основних засобів (розрахунок коефіцієнтів фондівіддачі, фондоємності, фондоозброєності, рентабельності основних засобів).

2. *Оцінка фінансового потенціалу підприємства.* За даним напрямком проводиться експрес-діагностика підприємства, у ході якої оцінюються:

– рівень фінансової незалежності та фінансової стійкості;

– рівень ліквідності та платоспроможності підприємства;

– рівень ділової активності;

– рівень рентабельності.

3. *Оцінка трудового потенціалу підприємства.* Ця оцінка проводиться за кількісними та якісними показниками.

До кількісних показників відносять: професійно-кваліфікаційний склад кадрів; статевовіковий склад; чисельність працівників; середній вік працівників; рівень ротації (руху) кадрів; стаж роботи на підприємстві в цілому й на певній посаді; укомплектованість підприємства кадрами і т. ін.

До якісних показників відносять: індивідуальні показники (індивідуальні професійні характеристики, індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника), а також групові показники за соціально-психологічними та організаційними параметрами (соціально-психологічний клімат, групова згуртованість, організаційна культура та цінності підприємства).

4. *Оцінка маркетингового потенціалу.* Маркетинговий потенціал є складовою інфраструктурного потенціалу, який оцінити дуже важко, тому що він характеризує ефективність виробничих структур (а вони можуть бути оцінені в межах оцінки виробничого потенціалу) та допоміжних структур. Найбільш тісно пов'язаними з виробництвом структурами є служба збуту та фінансовий відділ. Ефективність функціонування останнього оцінюється в межах оцінки фінансового потенціалу підприємства. Ефективність служби збуту можна оцінити за допомогою процедури оцінки маркетингового потенціалу, яка здійснюється за такими напрямками:

– аналіз галузевої структури та специфіки діяльності;

– аналіз ринкового середовища та ступеня його впливу на підприємство;

- розрахунок показників, які оцінюють рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції;
- оцінка адекватності цінової політики та її гнучкості;
- оцінка структури ринкової пропозиції (темп росту ринку, його обсяг, рівень насиченості, еластичність), ринкового попиту (частка ринку, рівень конкурентної боротьби), ступінь впливу експорту та імпорту;
- оцінка впливу маркетингового потенціалу підприємства на ринкове середовище;
- оцінка ефективності використання реклами;
- оцінка кількісних та якісних характеристик, а також структурних особливостей маркетингового потенціалу підприємства;
- оцінка раціональності використання каналів збуту продукції;
- оцінка кон'юнктури ринку та тенденцій щодо його розвитку;
- оцінка рівня рентабельності системи збуту.

5. *Оцінка науково-технічного потенціалу підприємства.* Оцінка цього структурного елемента потенціалу підприємства проводиться за такими напрямками:

- частка витрат на науково-технічні розробки у виробничій та повній собівартості продукції;
- рівень інтенсивності використання науково-технічних розробок;
- частка персоналу підприємства, яка займається науково-технічними розробками та дослідженнями у загальній чисельності персоналу;
- витрати на залучення сторонніх працівників до виконання деяких науково-технічних робіт.

6. *Оцінка інноваційного потенціалу підприємства.* Оцінка цього структурного елемента потенціалу підприємства проводиться за такими напрямками:

- оцінка ступеня інноваційної активності загалом підприємства та його окремих структурних підрозділів;
- оцінка інноваційної спрямованості підприємства;
- оцінка ступеня використання власних інноваційних можливостей підприємства;
- оцінка ступеня відповідності інноваційного розвитку організаційній структурі підприємства.

7. *Оцінка інформаційного потенціалу* містить такі дії:

- рівень розвиненості інформаційної системи;
- частка витрат та сучасне інформаційне та програмне забезпечення у структурі загальних витрат підприємства;
- оцінка ступеня підвищення ціни продукції шляхом застосування новітніх інформаційних технологій;
- оцінка ефективності використання складових інформаційного потенціалу;
- розрахунок інтегральних показників використання інформаційного потенціалу підприємства.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення потенціалу підприємства.
2. Охарактеризуйте структуру потенціалу підприємства.
3. Які методи діагностики потенціалу підприємства застосовуються найчастіше?
4. У чому полягає різниця між критеріальними та експертними методами? Які з них застосовувати доцільніше та чому?
5. Які Ви знаєте матричні методи діагностики потенціалу підприємства? В яких випадках вони не можуть бути застосовані?
6. Що становить собою оцінка вартості потенціалу підприємства?
7. Охарактеризуйте основні цілі оцінки вартості потенціалу підприємства.
8. Які існують підходи до оцінки вартості потенціалу підприємства?
9. За якими напрямками здійснюється оцінка вартості потенціалу підприємства?
10. Який із структурних елементів потенціалу підприємства оцінити найважче і чому?

Практичні завдання

Завдання 1

Здійснити бальну оцінку існуючого рівня потенціалу підприємства за факторами, перерахованими в таблиці 1 (максимальна оцінка кожної складової певного критерію 1, а мінімальна 0). Результати розрахунків звести і узагальнити в таблиці 2. За отриманими результатами побудувати «радар» потенціалу підприємства.

Таблиця 1 – Фактори, які визначають розмір потенціалу підприємства

Структурні елементи потенціалу підприємства	Фактори, які необхідно оцінити
Загальне управління	ефективність + розвиток + нововведення + зрілість + творчий дух + диверсифікація + висока ступінь ризику + передова технологія + вибір раціональних проектів + багатосторонність виробництва + реалізація соціальних функцій
Фінансове управління	функції контролю + розподіл прибутку + одержання кредиту + ефективна реалізація позикових коштів + виплата податків + виплата економічних санкцій + плинне оперування одержаними коштами + інвестування + протидія інфляційним процесам + фінансовий аналіз реалізації + фінансування витрат свого ринкового сегменту

Структурні елементи потенціалу підприємства	Фактори, які необхідно оцінити
Маркетинг	організація збуту + реклама + пробний збут зразків + моніторинг інших ринків + орієнтири масового виробництва + захват ринків + зовнішньоекономічна діяльність
Виробництво	управління запасами ресурсів + розподілення продукції + матеріально-технічне постачання + умови праці + клімат у колективі + автоматизація + застосування орієнтирів у виробництві + адаптація передової технології
НДКР	наукові дослідження + творча ініціатива + залучення новацій зовні + застосування нового + імітаційні моделі + модернізація + проектування змін

Таблиця 2 – Визначення ефективності існуючого потенціалу

Складові потенціалу	Розмір існуючого потенціалу, P_i	Необхідний потенціал, P_n	Коефіцієнт потенційних можливостей
1. Загальне управління		11	
2. Фінансове управління		11	
3. Маркетинг		7	
4. Виробництво		8	
5. НДКР		7	
Сукупний норматив можливостей			? / 5

Коефіцієнт потенційних можливостей за певним напрямком визначається як частка від ділення розміру існуючого потенціалу на необхідний потенціал. Максимальне значення сукупного нормативу потенційних можливостей – 5. Ступінь використання потенційних можливостей може бути визначена як відношення значення існуючого сукупного нормативу до максимально можливого значення сукупного нормативу можливостей підприємства.

Завдання 2

Проаналізувати стан основних засобів підприємства за даними, що наведені у таблиці. Розрахувати необхідні коефіцієнти та показники, заповнити порожні осередки та зробити висновки.

Таблиця 1 – Вихідні дані для оцінки стану основних засобів підприємства

Показники	На початок періоду		На кінець періоду		відхилення		Темп росту, %
	тис. грн.	відсоток	тис. грн.	відсоток	тис. грн.	відсоток	
Первісна вартість ОЗ	24 614	100	24 957	100			
Знос ОЗ	4 575		5 814				
Залишкова вартість ОЗ							
Вартість ОЗ, введених в експлуатацію	x	x	4 612		x	x	x
Вартість ОЗ, виведених з експлуатації	x	x	3 792		x	x	x
Коефіцієнт зносу							
Коефіцієнт придатності							
Коефіцієнт оновлення							
Коефіцієнт вибуття							
Фондовіддача							
Фондоємність							

Завдання 3

Проаналізувати ефективність використання матеріальних ресурсів за такими даними:

Показники	План	Факт	Темп росту, %
Вартість матеріальних ресурсів, тис. грн.			
Вартість товарної продукції, тис. грн.			
Матеріалоємність, тис. грн.			
Матеріаловіддача, тис. грн.			

Розробіть систему заходів, яка буде сприяти підвищенню матеріаловіддачі та зниженню матеріалоємності основних засобів підприємства.

Завдання 4

Проаналізувати показники руху промислово-виробничих робітників за такими даними:

Показники	На початок періоду	На кінець періоду	Темп росту, %
Прийнято робітників, осіб			
Звільнено робітників, осіб			
Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу			
Коефіцієнт обороту за прийомом			
Коефіцієнт обороту за вибуттям			

Дайте рекомендації керівництву підприємства щодо подальшої організації персоналу та розробіть заходи зі зменшення плинності кадрів та підвищення мотивації існуючого персоналу.

Завдання 5

Визначте виконання плану за структурою товарної продукції та зробіть висновки:

Вид продукції	Товарна продукція в діючих цінах, грн.		Відхилення, грн.	Структура продукції, %		Фактичний випуск за плановою структурою, грн.	Виконання плану за структурою товарної продукції, %
	за планом	фактично		за планом	фактично		
А	7 493	8 302					
В	6 283	6 180					
С	5 912	6 012					
Д	2 974	2 417					
Е	1 200	–					
Ф	800	980					
Усього				100	100		

Завдання 6

Використовуючи метод ланцюгових підстановок, розрахуйте вплив факторів на відхилення плану узагальнюючого показника, склавши розрахункову формулу:

Показник	План	Факт
Виробництво продукції на 1 верстаті в день, шт.	75	78
Кількість днів роботи обладнання	24	22
Кількість верстатів в цеху, од.	8	8
Випуск продукції, шт.	14 400	13 728

Завдання 7

Проаналізувати вплив використання трудових ресурсів на обсяг продукції за наведеними даними, використовуючи метод абсолютних відхилень:

Показник	Виробниче завдання	Фактичне виконання
Товарна продукція, тис. грн.	57 483	60 228
Середньорічна чисельність виробничо-промислового персоналу, осіб	760	735

Завдання 8

Проаналізувати вплив зміни чисельності виробничо-промислового персоналу та середньої заробітної плати на зміну фонду оплати праці індексним способом:

Показник	Виробниче завдання	Фактичне виконання
Фонд оплати праці, тис. грн.	2 984,2	2 748,2
Середньорічна чисельність виробничо-промислового персоналу, осіб	347	302

Завдання 9

У зв'язку з розширенням діяльності підприємство провело навчання персоналу в кількості 7 осіб. Витрати на навчання одного фахівця у сфері маркетингу – 5,8 тис. грн. Тривалість впливу програми навчання на продуктивність праці склала, за попередніми розрахунками, 5 років. Вартісна оцінка розбіжності в продуктивності праці кращих і середніх працівників у відділі маркетингу склала 3 тис. грн. Визначити, на які параметри роботи підприємства будуть впливати результати навчання працівників? Розрахувати ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці.

Завдання 10

Співробітник постійно ухиляється від відповідальності, перепитує, як потрібно виконувати поточну роботу, але в результаті все робить вельми старанно. Співробітник працює в компанії більше півроку. Чим може бути викликана ця ситуація? Які Ваші дії?

Завдання 11

Однією з гострих економічних проблем сільського господарства є слабка технічна оснащеність найбільш дрібних господарств, які водночас найчастіше є найбільш активним і демократичним, з погляду цін, постачальником продуктів харчування на ринок. Причини цього явища зрозумілі: у конкретного фермера і, тим більше, власника підсобного господарства, часто немає коштів на покупку і обслуговування складної техніки; крім того, масштаби їхнього господарства не вимагають її постійного використання, зумовлюють простої і тим самим ще більше знижують рентабельність. Водночас кооперування малих господарств для придбання техніки в складчину здебільшого рано чи пізно призводить до конфліктів з приводу порядку використання і зберігання цієї техніки, пріоритетних прав розпоряджатися нею тощо.

Завдання: розробити економіко-соціальне рішення, яке дозволить малим господарствам, включаючи підсобні дачні, але готових працювати на ринок за доступною для споживача ціною, у повноцінному обсязі користуватися складною сучасною сільськогосподарською технікою.

Завдання 12

Для покращення транспортного сполучення в Україні доцільно залучати малу авіацію. Зараз внутрішні перельоти здійснюються тільки між 9 аеропортами України. Їх виконують три авіакомпанії – МАУ, «Роза ветров» і «Мотор Січ». Разом із тим лівова частка цих рейсів зав'язана на Київ, а між регіональними аеропортами, за рідкісним винятком, немає сполучення. Наприклад, якщо людина захоче полетіти із Запоріжжя до Одеси, то вона повинна летіти через Київ. Та ж ситуація з Харковом. Найчастіше це виглядає як «зависання» в повітрі: спочатку летимо назад від цілі, а потім до неї повертаємося. Немає прямого рейсу з Одеси до Львова, Харкова, Дніпра, Запоріжжя, Вінниці, Чернівці, Херсон, все це вектор відстані до 450–550 км. У результаті чого пасажир змушений витратити додатковий час і гроші на сам додатковий політ, ще більше часу він може втратити при пересадці на стикувальний рейс.

В останні десятиліття радянської епохи мала авіація розвивалася активно, з опорою на універсальну модель легкого літака, який не примхливий до умов експлуатації і може бути переобладнаний під різні завдання, від пасажирських і вантажних перевезень до санітарної і пожежно-десантної авіації.

Згорання малої авіації зумовлено почасти загальними соціально-економічними причинами, частково тим, що на заміну застарілого «Ан-2» не прийшов аналогічний, настільки ж універсальний і не вимогливий в плані експлуатації, але більш сучасний літак. Легкі універсальні вертольоти також не отримали розвитку. Конструкції, які масово використовуються сьогодні (важкі

вертольоти, літаки, розроблені для інших кліматичних умов), виявляються або дорогими в експлуатації, або в екстремальних умовах вимагають значних витрат на обслуговування.

До того ж, відновлення регулярного авіасполучення в низці територій вимагає або відновити, або створити заново відповідні інфраструктури.

Завдання:

– проаналізувати основні джерела витрат, пов'язаних з «малими» авіаперевезеннями вантажного і пасажирського характеру, а також з вмістом інфраструктури, необхідної для забезпечення;

– запропонувати базову модель повітряного транспортного засобу, який був би максимально технічно й економічно ефективним, невибагливим в експлуатації, стійким в екстремальних природних умовах;

– розробити технології роботи інфраструктури для вигаданих повітряних транспортних засобів, що дозволяють здійснювати за допомогою них безперебійне повітряне сполучення, зокрема: систему управління потоками; типову модель посадкового майданчика, технологію розгортання мобільного посадкового майданчика в «польових» умовах;

– представити максимально можливу техніко-технологічну документацію за розробленим повітряним транспортним пристроєм і за моделлю інфраструктури, що забезпечує його використання.

Завдання 13

У процесі дослідження маркетингового потенціалу підприємства, співробітники системи збуту намагаються знайти нові ринки для просування продукції своєї компанії. Ознайомтесь з текстом, наведеним нижче та дайте відповідь на запитання.

Завдання:

1. Чому підприємці повинні уважно ставитися до назви своєї фірми та своєї продукції?

2. У яких випадках фірми з іменами підприємців допомагають просуванню?

3. Які асоціації у Вас викликають назви зазначених фірм і продуктів?

Текст для ознайомлення

Прорватися на міжнародний ринок збуту є бажаною метою більшості фірм, що розвиваються. Проте навіть великим міжнаціональним корпораціям буває надзвичайно важко домогтися цього через відмінності в мові і культурних традиціях. Ось приклади деяких конфузів.

Для Китаю назву «Кока-Кола» спочатку перевели як «Кекон-Ке-Ла». На жаль, тільки надрукувавши тисячі етикеток, з'ясували, що цей вислів означає «кобила, нашпигована панчохою». Фірма «Кока-Кола» вивчила 40 тисяч китайських ієрогліфів і виявила, що найбільш близький фонетичний еквівалент – це «Ко-Коу-Ко-Ле», що у вільному перекладі означає «повний рот щастя».

На Тайвані після перекладу девізу «Пепсі»: «Стань знову молодим разом з поколінням «Пепсі», вийшло – ««Пепсі» піднімає твоїх предків з могили».

Знову-таки, по-китайськи «смажені курчата по-кентукійські», які рекламувалися словами «так смачно, що пальчики оближеш», перетворилося в «геть відкусиш собі пальці».

Американський рекламний девіз сигарет «Салем – відчуй себе вільним!» при перекладі на японський звучав так: «Коли куриш «Салем», то відчуваєш себе таким оновленим, що голова стає порожньою».

Коли «Дженерал Моторс» стала продавати автомобіль «Шеви Нова» в Південній Америці, то ніхто не второпив, що «нова (no va (ісп.))» означає «не поїде». Дізнавшись про причину комерційного конфузу, підприємці перейменували модель для іспаномовного ринку і назвали машину «Кариби».

Подібне сталося і у Форда в Бразилії з машиною «Пінто». Фірма з'ясувала, що «Пінто» на бразильському сленгу означає «маленький статевий член». Форду прийшлося замінити назву на «Корсель», що означає «кінь».

Коли компанія авторучок «Паркер» стала продавати свої вироби в Мексиці, то в рекламі говорилося, тобто передбачалося сказати: «Ця авторучка не підтікає в кишені і не поставить вас в незручне становище». Однак при перекладі вкралася помилка через схожі за написанням і звучанням слова. У результаті вийшла цікава обіцянка: «Ця авторучка не підтікає в кишені і зробить вас вагітною».

Навіть іспаномовний американський ринок може виявитися небезпечним та несподіваним. Виробник літніх футболок на Майамі був упевнений, що виводить напис «Я бачив римського папу» на сувенірних сорочках під час візиту Його Преосвященства, а по іспанськи вийшло: «Я бачив Картоплю».

Франк Пюрдюю склав девіз: «Тільки справжній чоловік може приготувати курчати з ніжним смаком». Переклад на іспанську зробили погано, і по всій Мексиці висіли фотографії Френка з курчам і руці і написом: «Тільки справжній чоловік може розігріти ципоньку».

Назва «Біг Джон» перевели на французький як «Грог Хос», що на сленгу означає «великі груди». Проте у цьому випадку неправильний переклад не зашкодив збуту.

Зубна паста «Колгейт» була представлена у Франції під назвою «Кио» (С). Виявилось, що так називається широко відомий порнографічний журнал.

Завдання 14

Завод, що випускає будматеріали, зіткнувся з ситуацією значного підвищення попиту на свою продукцію, викликаного тим, що на околиці міста розгорнулось будівництво котеджного селища. У зв'язку з цим директор заводу ухвалила рішення збільшити обсяг продукції, що випускається на, 30 %.

На нараді, проведеній директором, з'ясувалося, що «вузьким місцем», яке ускладнює рішення поставленого завдання, є розподіл роботи між виконавцями і завантаження виробничих потужностей.

Для вирішення цієї проблеми було запропоновано такі варіанти:

– введення основного календарного плану, що забезпечує гнучкість у роботі і буде зручним при виконанні термінових замовлень, а також буде застосовуватись найчастіше при постійній номенклатурі продукції і при наявності досвідчених майстрів;

– перехід на метод безперервного завантаження, який відрізняється від попереднього методу більшою деталізацією ходу виробництва, використанням різного роду звітно-облікових форм, що показують весь хід виконання роботи, а також графіків завантаження;

– використання графіків за стадіями виконання завдання, дозволяє більше деталізувати хід виробничого процесу із зазначенням часу налагодження обладнання, термінів початку і завершення роботи, часу переміщення матеріалів, кількості виготовлених виробів і задіяного обладнання і т. д., у той же час це більш дорогий варіант.

Завдання:

Оцініть ситуацію, що склалася на заводі. Який з трьох можливих варіантів ви б обрали? Обґрунтуйте свій вибір.

Завдання 15

Однією з основних проблем, що виникли перед заводом, який випускає трактора, є недостатня ритмічність виробництва. Вона не дозволяє забезпечити подальше зростання виробництва тракторів, які мають сталий попит на ринку збуту.

Щоб підготувати і прийняти рішення про проведення спеціальних заходів щодо забезпечення ритмічного функціонування виробництва, керівництво заводу має чітко сформульовану мету, що характеризує, з одного боку, рівень ритмічності виробництва тракторів, якого хотілося б досягти при реалізації намічених заходів, а з іншого – шлях, який приведе до досягнення поставленої мети.

Завдання:

Як би ви на місці керівництва заводу сформулювали мету, досягнення якої гарантувало б заводу необхідний рівень ритмічності виробництва? Сформулюйте траєкторію і напрям мети, досягнення яких сприяло б підвищенню обсягу виробництва тракторів у наведеній управлінській ситуації шляхом збільшення ритмічності їх виробництва.

Тестові питання

1. Потенціал підприємства – це:

- а) система, яка забезпечує можливість підприємства залучати кошти для фінансування своєї діяльності;
- б) система, яка забезпечує здатність суб'єкта господарювання формувати конкурентні стратегії та перемагати у конкурентній боротьбі;
- в) майбутні переваги підприємства перед конкурентами;
- г) система, завдяки якій підприємство забезпечує сталий розвиток;
- д) усі відповіді є правильними.

2. *Потенціал підприємства – це сукупність таких елементів:*

- а) виробничий потенціал;
- б) фінансовий потенціал;
- в) трудовий потенціал;
- г) науково-технічний потенціал;
- д) усі відповіді є правильними.

3. *Який елемент потенціалу підприємства характеризується як здатність підприємства до максимального обсягу виробництва продукції?*

- а) виробничий потенціал;
- б) фінансовий потенціал;
- в) науково-технічний потенціал;
- г) інноваційний потенціал;
- д) трудовий потенціал.

4. *Який елемент потенціалу підприємства характеризується як існуюче або майбутнє фінансове положення та фінансові можливості підприємства?*

- а) виробничий потенціал;
- б) фінансовий потенціал;
- в) інфраструктурний потенціал;
- г) інноваційний потенціал;
- д) інформаційний потенціал.

5. *Який елемент потенціалу підприємства характеризує склад, якість та перспективність персоналу підприємства?*

- а) трудовий потенціал;
- б) виробничий потенціал;
- в) інфраструктурний потенціал;
- г) науково-технічний потенціал;
- д) усі відповіді є правильними.

6. *За напрямом формування інформаційної бази методи діагностики потенціалу підприємства поділяються на:*

- а) графічні, математичні, логістичні;
- б) тактичні, стратегічні;
- в) індикаторні, матричні;
- г) критеріальні, експертні;
- д) немає правильної відповіді.

7. *За способом відображення кінцевих результатів методи діагностики потенціалу підприємства поділяються на:*

- а) графічні, математичні, логістичні;
- б) тактичні, стратегічні;
- в) індикаторні, матричні;
- г) критеріальні, експертні;
- д) немає правильної відповіді.

8. *За можливістю розробки управлінських рішень методи діагностики потенціалу підприємства поділяються на:*

- а) графічні, математичні, логістичні;
- б) тактичні, стратегічні;
- в) індикаторні, матричні;
- г) критеріальні, експертні;
- д) немає правильної відповіді.

9. *За способом оцінки методи діагностики потенціалу підприємства поділяються на:*

- а) графічні, математичні, логістичні;
- б) тактичні, стратегічні;
- в) індикаторні, матричні;
- г) критеріальні, експертні;
- д) немає правильної відповіді.

10. *Визначення вартості потенціалу підприємства в цілому та його структурних елементів у грошовому виразі – це:*

- а) оцінка потенційних фінансових можливостей підприємства;
- б) оцінка вартості потенціалу підприємства;
- в) оцінка вартості виробничого потенціалу підприємства;
- г) оцінка вартості підприємства;
- д) усі відповіді є правильними.

11. *Підходами до оцінки вартості потенціалу підприємства є такі:*

- а) прибутковий підхід;
- б) витратний підхід;
- в) розподільний підхід;
- г) порівняльний підхід;
- д) результативний підхід.

12. *Напрямами оцінки вартості потенціалу підприємства є:*

- а) оцінка за всіма елементами потенціалу підприємства, крім інфраструктурного;
- б) оцінка виробничого, фінансового, трудового та маркетингового потенціалу підприємства;
- в) оцінка виробничого та фінансового потенціалу підприємства;
- г) оцінка виробничого, фінансового, трудового, маркетингового, науково–технічного, інноваційного та інформаційного потенціалу підприємства;
- д) оцінка технічного, виробничого, фінансового та трудового потенціалу.

13. *Оцінка якого елемента потенціалу передбачає оцінку ступеня підвищення ціни продукції шляхом застосування новітніх інформаційних технологій?*

- а) виробничого;

- б) інформаційного;
- в) інноваційного;
- г) науково-технічного;
- д) усі відповіді є правильними.

14. Оцінка якого елементу потенціалу передбачає оцінку ефективності використання реклами?

- а) фінансового;
- б) виробничого;
- в) маркетингового;
- г) інформаційного;
- д) усі відповіді є правильними.

15. Оцінка якого елементу потенціалу передбачає оцінку рівня ліквідності та платоспроможності підприємства?

- а) виробничого;
- б) інноваційного;
- в) трудового;
- г) фінансового;
- д) усі відповіді є правильними.

Рекомендована література

Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні : Закон України від 02.07.2001. № 2658-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 47. Ст. 251. Дата оновлення: 16.01.2016. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2658-14> (дата звернення: 10.01.2019).

Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991. № 1560-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. Ст. 646. Дата оновлення: 18.12.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 10.01.2019).

Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002. № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266. Дата оновлення: 05.12.2012. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 10.01.2019).

Грицуленко С. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібник / С. І. Грицуленко. – Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2014. – 99 с.

Карпенко Н. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник / Н. В. Карпенко. – Київ : АПСВТ, 2014. – 109 с.

Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид. : навч. посібник / І. В. Кривов'язюк. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 456 с. ISBN 978-617-673-479-6.

Кузьмін О. Економічна діагностика : навч. посібник / О. Кузьмін, О. Мельник. – Київ : Знання, 2012. – 318 с. ISBN 978-966-346-981-2.

Кулакова С. Ю. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібник / С. Ю. Кулакова, І. В. Мінняйленко. – Полтава : ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2015. – 214 с.

Посилкіна О. В. Економічна діагностика : навч. посібник для студентів економічних спеціальностей / О. В. Посилкіна, К. С. Світлична. – Харків : Вид-во НФаУ, 2014. – 333 с.

Сарай Н. І. Економічна діагностика : навч. посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання / Н. І. Сарай. – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 165 с.

Синиця Т. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник / Т. В. Синиця, І. В. Осьмірко. – Харків : ХНПУ, 2017. – 184 с.

Цибульська Е. І. Управління потенціалом підприємства : навч. посібник / Е. І. Цибульська. – Харків : Вид-во НУА, 2011. – 384 с.

Яцкевич І. В. Економічна діагностика : навч. посібник / І. В. Яцкевич. – Одеса, 2015. – 291 с.

7 УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА

7.1 Сутність управлінської діагностики підприємства

Управлінська діагностика – дуже складне поняття, тому що існує багато підходів до її визначення. Загалом можна зазначити, що управлінська діагностика – це процес оцінки ефективності функціонування системи управління на підприємстві. Однак це завжди аналітична діяльність, результати якої дозволяють знайти найбільш ефективні управлінські рішення.

Управлінська діагностика повинна виконувати такі **завдання**:

- 1) проводити оцінку організаційної структури управління;
- 2) проводити оцінку ефективності виконання функцій менеджменту;
- 3) визначати ключові проблеми, які гальмують розвиток підприємства та заважають йому в конкурентній боротьбі;
- 4) застосовувати експертні, розрахункові (коефіцієнтні та індикаторні) методи, а також метод ранжування задля оцінки якості системи управління підприємством та її ефективності та адекватності (гнучкості);
- 5) визначати найбільш перспективні методи вдосконалення системи менеджменту всіх рівнів на підприємстві;
- 6) здійснювати комплексний аналіз процесу формування та використання внутрішніх ресурсів підприємства, його перспектив та можливостей;
- 7) визначати ступінь впливу зовнішньої та внутрішньої системи на ефективність системи управління на підприємстві;
- 8) проводити оцінку системи якості управління персоналом.

Можна визначити **види** управлінської діагностики підприємства:

– системна (проведення аналізу управлінської діяльності як певної системи, включаючи всі рівні управління підприємством);

– процесна (проведення аналізу ефективності існуючої системи менеджменту на підприємстві, а також її вплив на розмір прибутку та отримання певної конкурентної позиції);

– функціональна (проведення аналіз підсистем системи управління та підрозділів підприємства за функціональним призначенням);

– ситуаційна (проведення аналізу впливу зовнішнього середовища на існуючу систему управління);

– внутрішня (найчастіше це проведення аналізу ефективності використання інформаційних систем та технологій в управлінні підприємством).

Для проведення якісної діагностики системи управління необхідно застосовувати такі **методи отримання інформації**:

– дослідження даних звітності підприємства (статистичної, нормативної, фінансової);

– дослідження даних внутрішніх звітів щодо функціонування підрозділів підприємства;

– дослідження аудиторських звітів;

– самодіагностика;

– діагностичні спостереження (проведення контролю за діяльністю підприємства із застосуванням таких методів контролю, як обстеження, нагляд, ревізія, аналіз);

– діагностична співбесіда (проведення інтерв'ю із керівниками підрозділів, фахівцями підприємства, експертами);

– групова робота (проведення «мозкових штурмів», семінарів, конференцій і т. ін.).

Управлінська діагностика ґрунтується на *визначенні рівня централізації та рівнів децентралізації організаційної структури*.

На загальний рівень централізації (децентралізації) системи управління підприємством мають вплив наступні ключові *фактори зовнішнього середовища*:

1) сучасний та перспективний стан розвитку зовнішнього середовища підприємства;

2) політична стабільність та стабільність законодавства в країні;

3) інтенсивність науково-технічного прогресу та ступінь застосування інноваційних технологій;

4) інтенсивність взаємозв'язків із структурними елементами зовнішнього середовища прямої дії та їхня ефективність;

5) рівень та інтенсивність конкуренції на ринку;

6) рівень попиту та його перспективні значення;

7) відношення споживачів продукції підприємства до появи аналогів або субститутів на ринку.

На рівень централізації (децентралізації) системи управління також суттєво впливають *фактори внутрішнього середовища*. До них можна віднести такі:

1) адекватність внутрішнього середовища перспективам розвитку підприємства;

- 2) організаційно-правова форма господарювання;
- 3) відповідність кваліфікації та якості персоналу можливості досягнення загальних стратегічних цілей розвитку підприємства;
- 4) рівень інформаційного забезпечення системи управління та вміння цієї системи застосовувати сучасні інформаційні технології;
- 5) масштаби діяльності підприємства;
- 6) складність виробництва;
- 7) наявність та ступень ризику під час ведення фінансово-господарської діяльності на ринку.

Критеріями оцінки системи управління є:

- швидкість прийняття управлінських рішень;
- якість управлінських рішень та ефективність їхньої реалізації;
- здатність швидкої передачі управлінських рішень за управлінською вертикаллю та між горизонтальними рівнями;
- ефективність функціонування організаційної системи;
- ефективність системи моніторингу та оцінки процесу функціонування підприємства;
- здатність структурних елементів внутрішнього середовища взаємодіяти із зовнішнім середовищем задля отримання максимального позитивного ефекту від діяльності підприємства;

Методами оцінки ефективності системи управління підприємства є:

- рейтинговий метод;
- метод експертних оцінок;
- метод порівняння;
- факторний аналіз;
- матричний метод;
- метод угруповання;
- коефіцієнтний метод.

Завдяки використанню цих методів досягаються такі результати:

- 1) виявити слабкі та сильні сторони підприємства;
- 2) визначити зайві витрати на всіх рівнях функціонування підприємства;
- 3) підвищити загальний рівень ефективності функціонування не тільки системи управління, але й виробничої та фінансової системи.

Таким чином, управлінську діагностику можна визначити як важливий структурний елемент економічної діагностики підприємства, процес комплексного дослідження внутрішніх, зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства та визначення його можливостей у перспективі.

7.2 Оцінка організаційної структури як основної складової системи управління підприємством

У сучасній економіці існують декілька видів організаційної структури підприємства. Наведемо види (типи) організаційних структур у вигляді схеми (рис. 7.1).



Рисунок 7.1 – Типи організаційної структури управління підприємством

Найчастіше від вибору типу організаційної структури управління буде залежати ефективність діяльності підприємства, тому саме оцінка організаційної структури є найважливішою в управлінській діагностиці.

На організаційну структуру управління впливають багато факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, тому вона може змінюватися у часі, а ступінь її гнучкості буде характеризувати здатність системи управління своєчасно реагувати на зміни макро- та мікрооточення. Таким чином, постійна діагностика організаційної структури є одним із головних завдань та напрямків управлінської діагностики.

Методами оцінки організаційної структури є:

1. Структуризація цілей та завдань (полягає у вивченні можливості структурувати діяльність підприємства за видами та напрямками, а також сформувати групи управлінських робіт задля досягнення певних результатів виробничої або господарської діяльності).

2. Організаційне моделювання (передбачає моделювання найефективнішої організаційної структури індивідуально для кожного підприємства. У такій моделі визначається оптимальна кількість управлінських працівників, періодичність їхнього впливу на підлеглих, склад інформації, яку підрозділи повинні надавати управлінській структурі, технічні засоби управління та контролю, а також параметричні залежності суб'єкта та об'єкта управління. Далі завдяки такій моделі імітуються різні управлінські ситуації та вирішується, чи може запропонована модель вирішити те чи інше господарське завдання. Таким чином прогнозується поведінка організаційної структури управління в різноманітних економічних ситуаціях).

3. Експертний метод (є значно поширеним, але характеризується недостатньою точністю, тому що ґрунтується на суб'єктивній оцінці організаційної структури. Під час застосування цього методу проводять порівняння нормативних (планових) значень результатів діяльності підприємства з фактично отриманими, а потім визначають фактори позитивного

та негативного впливу. Результати експертної оцінки функціонування організаційної структури дозволяють приймати управлінські рішення, спрямовані на підвищення існуючої організаційної структури управління підприємством).

4. Метод аналогій (існуюча організаційна структура порівнюється з організаційними структурами тих підприємств, які функціонують в тій самій галузі, є конкурентами підприємства, але мають більш високі показники результативності).

5. Метод структурних еволюційних порівнянь (є дуже складним, тому що передбачає оцінку змін в організаційній структурі порівняно з отриманими результатами діяльності в динаміці, починаючи з моменту створення підприємства. Крім того, вимагає застосування всіх перелічених методів оцінки організаційної структури).

7.3 Діагностика якості управління

Якість управління залежить від того, які функції, у якому обсязі та за який період часу виконує система управління підприємством. У загальному вигляді функції управління можна представити у вигляді такі схеми (рис. 7.2).

Безумовно, існує багато підходів з визначення якості управління: розраховуються значення функцій (наприклад, функція параметрів моделі ефективності організаційних структур), кількісні показники якості, а також різноманітні інтегральні показники. Найчастіше такі розрахунки потребують певного математичного апарату. Тому пропонується оцінювати якість за допомогою таких показників, згідно з виділеними раніше структурними блоками функцій:

1) якість виробничої структури управління можна оцінювати за такими показниками:

- коефіцієнт ритмічності виробництва (відношення кількості днів роботи до кількості днів у періоді (декада, місяць, квартал, півріччя, рік);
- коефіцієнт рівномірності виконання виробничої програми (відношення фактичного випуску продукції до запланованого);
- виробіток або продуктивність праці (відношення обсягу виробництва до загальних витрат праці або до середньооблікової чисельності персоналу);
- трудомісткість (відношення витрат робочого часу до обсягу продукції);
- рентабельність продукції (відношення валового прибутку до собівартості);

2) якість функціональної структури управління можна визначити, використовуючи такі показники:

- рівень (питома вага) витрат на рекламу та маркетингові дослідження в загальній структурі витрат підприємства;
- рентабельність збуту (відношення операційного прибутку до витрат на збут);
- рентабельність функціональної структури (відношення операційного прибутку до витрат на операційну діяльність);

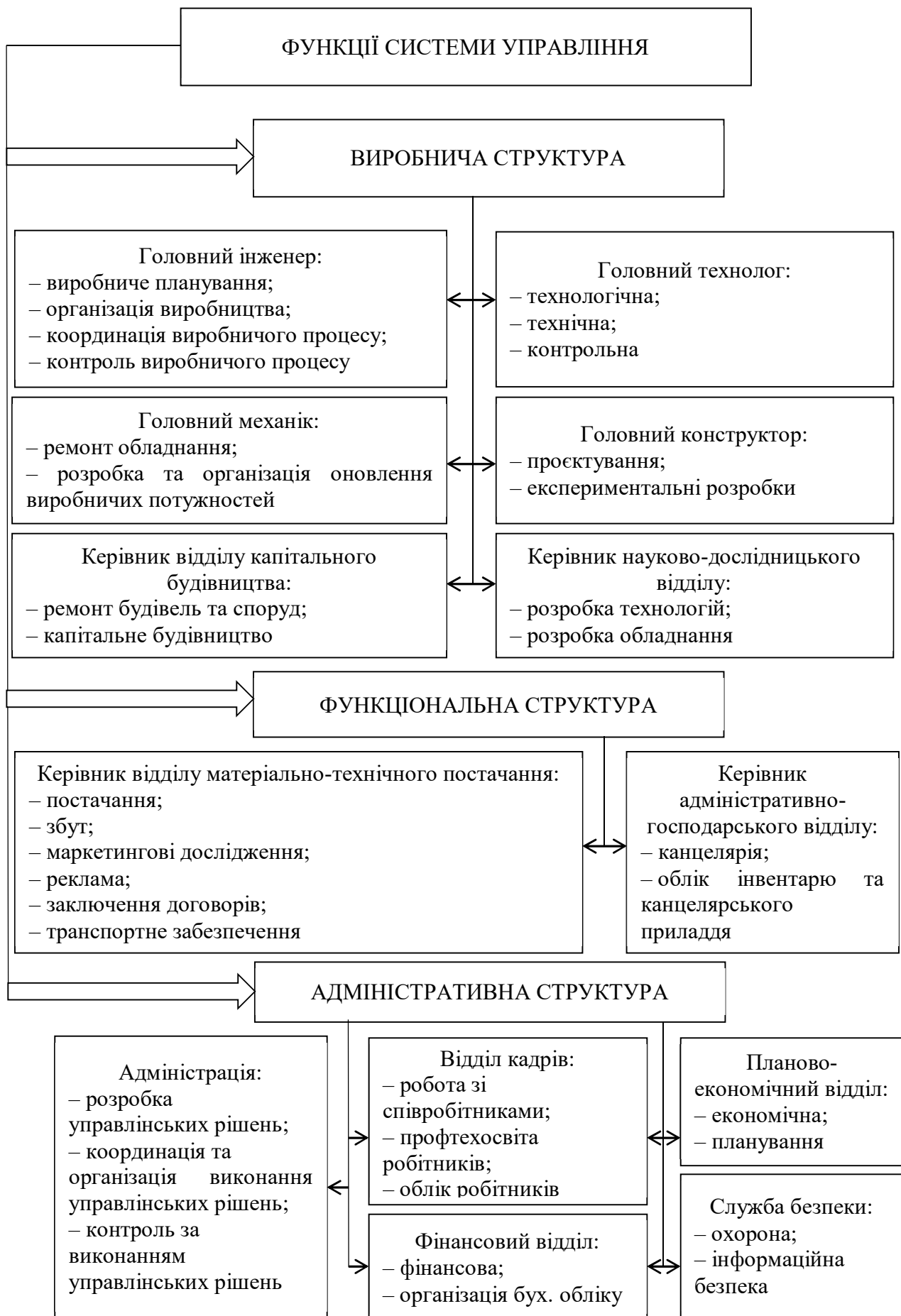


Рисунок 7.2 – Функції управління за структурними елементами

3) якість адміністративної структури доцільно оцінювати за такими показниками:

- рентабельність управлінського персоналу (відношення прибутку до оподаткування до адміністративних витрат);
- продуктивність праці управлінського персоналу (відношення обсягу від реалізації до чисельності управлінського персоналу);
- коефіцієнт ефективності витрат на управління (1 – (витрати на управлінський персонал / загальні витрати підприємства));
- коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління (1 – (витрати на оплату праці управлінського персоналу / загальні витрати підприємства)).

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте поняття «управлінська діагностика».
2. У чому полягає мета та завдання управлінської діагностики?
3. Які види управлінської діагностики існують та які з них застосовуються найчастіше?
4. Які методи отримання інформації використовувати доцільніше?
5. Які фактори зовнішнього та внутрішнього середовища впливають на загальний рівень централізації (децентралізації) системи управління?
6. Які критерії оцінки застосовують у процесі діагностики системи управління?
7. Охарактеризуйте методи оцінки ефективності системи управління підприємством.
8. Охарактеризуйте типи організаційної структури управління підприємством.
9. Охарактеризуйте методи оцінки організаційної структури підприємства.
10. Які загальні функції виконує система управління на підприємстві?
11. Які існують підходи з визначення якості управління?
12. Якими показниками оцінюється ефективність виробничої структури управління?
13. Якими показниками оцінюється функціональна структура управління?
14. Якими показниками оцінюється ефективність адміністративної структури управління?
15. Які результати управлінської діагностики необхідно отримати в результаті її проведення?

Практичні завдання

Завдання 1

Виконати діагностику організаційної структури підприємства за даними таблиці. Вибрати тип організаційної структури підприємства за допомогою матриці за таких умов: мінімальний розмір прибутку – 2 млн грн, дуже добре – 6 балів, добре – 4 бали, задовільно – 2 бали, достатньо – 0 балів.

Вихідні дані для діагностики організаційної структури підприємства:

Тип організаційної структури	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	Виробничі витрати, тис. грн.	Можливість збільшення продуктової програми	Ефективне використання ресурсів	Можливість кар'єрного росту	Придатність структури
Коефіцієнт значущості			1,4	1,2	1,3	1,1
Існуюча	5 290	3 930	задов.	достатньо	достатньо	задов.
Функціональна	8 360	5 620	задов.	добре	добре	достатньо
Лінійна	8 830	6 940	досить	добре	задов.	задов.
Регіональна	6 250	4 810	добре	задов.	задов.	достатньо
Матрична	6 670	4 500	достатньо	добре	добре	добре
Дивізіональна	8 800	5 720	задов.	задов.	добре	достатньо
Продуктова	6 610	4 670	достатньо	добре	задов.	достатньо

Завдання 2

До найбільш поширених методів мотивації персоналу відносять:

- 1) монетарний (грошовий) метод;
- 2) цільовий метод (управління за цілями);
- 3) збагачення праці;
- 4) партисипативне управління (залучення працівників до управління).

Від яких факторів, на вашу думку, залежить який метод переважно використовувати в конкретній ситуації? Обґрунтуйте вашу відповідь.

Завдання 3

Генеральним директором великої торговельної компанії, що спеціалізується на продажу взуття, поставлена перед директором по персоналу завдання – провести оцінку продавців. Раніше така робота в організації не проводилась.

Дайте відповідь на такі питання:

1. Які параметри необхідно оцінювати та скільки їх має бути?
2. Чи будуть всі запропоновані параметри мати однаково «вагу» або їх необхідно проранжувати за ступенем важливості?
3. Яка буде шкала оцінок та чому саме така?
4. Які підсумкові рішення можуть бути прийняті за підсумками оцінки?

Завдання 4

Ознайомтеся з матеріалами статей «Блокчейн (blockchain, ланцюг блоків)» за посиланням: <https://alpari.com/ru/beginner/glossary/blockchain/> та «ДАО – нові можливості для масового користувача» за посиланням <https://forklog.com/dao-for-the-masses/>

Завдання:

Сконструйте варіант побудови системи Додаткової освіти для управлінського персоналу, яка функціонує на технології ДАО.

Текст для ознайомлення

Розвиток блокчейн-технологій кардинально може змінити підходи до управління організаціями та навіть галузями. Децентралізовані автономні організації (далі – ДАО) – один з напрямків, що активно використовується в сучасному житті.

Поняття «блокчейн» стало активно обговорюватися з ростом популярності криптовалюти. Вважається, що ця технологія здатна стати справжнім проривом у сфері фінансів і захищених баз даних. Блокчейн простими словами – це ланцюжок блоків, кожен із яких володіє міткою часу, посиленням на попередній блок і зберігається на різних комп'ютерах.

Досліджуючи питання, що таке блокчейн (від англ. Block Chain), насамперед заострюють увагу на таку особливість, що в системі немає єдиного сервера, ланцюжки блокчейна розподілені між користувачами. Застосування сучасних алгоритмів шифрування дозволяє захищати окремі записи, що належать конкретній людині, від копіювання / редагування іншими користувачами системи.

Блокчейн часто асоціюється з біткоїнами, але технологія може застосовуватися у великій кількості напрямків.

Концепція технології блокчейн запропонована Сатоши Накамото (Satoshi Nakamoto) у 2008 році, а вперше застосована на практиці при появі біткоїнів в 2009–му. Через походження її відносять до транзакцій криптовалюти, але сфера застосування технології помітно ширше.

Система працює так:

- створюється первинний блок, у ньому відсутній запис про попередні блоки;
- кожен наступний блок містить інформацію про «батька», вид транзакції, власний заголовок, використовуваний при генерації черговий блок;
- користувачі системи бачать всю кількість блоків, але володіють доступом лише до своїх.

Перспективи розвитку блокчейн-технологій пов'язані з активним розвитком хмарних сервісів, включаючи онлайн-банкінг, інтернет-каталоги, системи ідентифікації входу на корпоративні сайти.

Незважаючи на розподіл блоків в інтернеті, по суті, у «публічному місці», шифрування доступу до кожного з них дозволяє утримувати в безпеці дані, які в них зберігаються. Сам ланцюжок блоків може вільно передаватися будь-якому користувачеві Інтернету без ризику втрати вмісту. На цьому базується криптовалюта, що має матеріальну цінність в національній валюті (рублі, долари, за поточним курсом).

Розібратися в тому, що таке блокчейн, стане простіше, якщо вникнути в тонкощі роботи з цією системою:

- будь-які зміни без підтвердження криптографічними ключами відхиляються. Завдяки цій функції легко організувати перевірку достовірності особи без відвідування офісу;

– передача закритого ключа надає повний доступ до блоку (грошей і інших активів). Завдяки цьому легко реєструвати угоди, що проводяться через онлайн-ресурси.

Передача доступу до блоків відбувається в автоматичному режимі за принципом цифрового підпису – ввів код, підтвердив передачу права, і процес завершено. Крім фінансової сфери, така система може бути затребувана при продажу інтелектуальних продуктів на зразок книг, програм.

З огляду на те як працює блокчейн, за запропонованою схемою працюють криптовалюта (як популярний біткоїн, так і його аналоги). Проте цим сфери застосування не обмежуються. Великий інтерес розподілена система зберігання даних становить для банківських установ, державних організацій, що надають загальний доступ до баз даних на зразок медичних карт, пенсійних нарахувань.

Блокчейн дозволяє зберігати дані в розподілених структурах.

Перспективні напрямки використання блокчейнів:

- право володіння (авторство);
- операції з сировиною, товаром;
- перевірка справжності, підтвердження прав доступу;
- управління даними;
- засоби електронного голосування;
- онлайн ігри.

Переважний перехід приватних / державних компаній на інтернет-технології дає можливість інтеграції блокчейнів в існуючу інфраструктуру без видимих перетворень. Впровадження можливо шляхом зміни внутрішніх алгоритмів зберігання даних, надання доступу до них з боку користувачів. Якщо залишити колишній інтерфейс, власники особистих кабінетів навіть не помітять різниці, відчувши лише швидкість роботи ресурсу, яка помітно зросла.

Ключова особливість технології блокчейнів полягає в децентралізації системи. Якщо базу даних, розташовану на єдиному сервері, зламати теоретично можна за умови застосування будь-яких існуючих засобів захисту, то з блокчейнами жоден із цих методів не спрацює. Простими словами – у них нічого зламувати. Залишається лише варіант спроби крадіжки особистих ключів окремих користувачів.

Одна з причин впровадження блокчейнів у фінансову сферу – безпека. Якщо методом блокчейна захищати файл, який передається, незважаючи на ймовірність доступу до нього необмеженого кола осіб, прочитати вміст зможе лише той користувач, кому були передані ключі. Єдиною слабкою ланкою залишається метод копіювання захисту кожного разу, тут не виключається «людський фактор», здатний привести до його втрати. Зовні застосування блокчейна виглядає як переказ грошей з кодом протекції.

При здійсненні такого платежу одержувач бачить суму, дату перерахування та іншу інформацію, але скористатися засобами до отримання секретного коду не може.

Технічно така передача блоків повністю безпечна. У процесі може брати участь багато комп'ютерів, і на кожному з них буде міститися повна копія блоку.

Якщо на одному з етапів відбудеться збій, достатньо вимкнути зіпсовану ланку і передати блок заново.

Технологія блокчейн добре відпрацьована на біткоїні, популярної і дорогої криптовалюти. На її прикладі було показано, як організувати масове обчислення хешу (нині загально визнана міра цілісності електронного блоку). Творцеві першого блоку досить створити унікальну формулу і розрахувати на її основі «батька».

Технологія блокчейн, що застосовується в біткоїні, охоплює весь світ. У біткоїні застосовуються такі правила, характерні в цілому для блокчейна:

- кожен хеш унікальний, під час розрахунку чергової транзакції створюється інший, ніяк не пов'язаний за значенням з попереднім (не можна по одному підібрати другий);

- відновити з хешу початкове число неможливо, це виключає злом шляхом перебору (Брут форс тут марний);

- періодичність появи нового хешу закладена на рівні формули, змінити її може тільки творець конкретної системи;

- база блоків є публічною і водночас повністю захищеною від злону;

- обчислення здійснюються силами користувачів на домашньому комп'ютері або завдяки спеціальному обладнанню.

Незначним недоліком існуючої системи біткоїну є видимість всіх операцій. Кожен власник гаманця цієї криптовалюти бачить, яка сума перерахована і куди. Але дізнатися, хто власник того чи іншого гаманця, неможливо, зберігається повна анонімність.

У різних країнах технологія блокчейн часто обговорюється на державному рівні. Десь мова йде лише про біткоїни й аналоги, інші держави намагаються її впровадити в банківських структурах, включаючи міжнародні перекази. Юридично це питання вирішено не скрізь. Зокрема, існує думка, що «сурогатні гроші» використовуються для незаконної торгівлі, перекладів «чорних» доходів.

Не дозволяє залишити без уваги систему блокчейна привабливий список переваг. Занадто райдужні перспективи з'являються при впровадженні технології на глобальному рівні. Прагнення до розвитку економіки неминуче призводить до розгляду нових напрямків.

Блокчейн дозволяє вирішити відразу кілька проблем:

- значне скорочення часу на фінансові процедури;

- скорочення матеріальних витрат завдяки відсутності необхідності в потужних серверах, дорогих комплексах зі зберігання даних;

- позбавлення монополії великих компаній, які намагаються завдяки великому капіталу маніпулювати ринком.

Оптимісти прогнозують звільнення від корупції, виключення грошових махінацій та інших фінансових злочинів. На їхню думку, прозорість системи змусить всіх її користувачів дотримуватися законодавства, адже будь-яка операція є відкритою. Для держави такі перспективи стають критичними через відсутність законодавчо врегульованої схеми переходу на технологію блокчейн.

Сьогодні ми є свідками народження принципово нової моделі економічної самоорганізації користувачів мережі інтернет. Технологія блокчейн, що дозволяє користувачам створювати децентралізовані автономні організації, на наших очах стає мейнстрімом. Корпорації, банки та уряди всього світу один за іншим починають якщо не освоювати блокчейн, то проводити дослідження і експерименти з ним.

Але головне завдання ДАО все ж полягає в створенні децентралізованих самодостатніх громад, де користувачі зможуть вирішувати поставлені завдання без залучення традиційних централізованих структур. Одне з основних напрямків розвитку блокчейн-індустрії – створення простих і доступних інструментів для втілення в життя власних ДАО-проектів будь-якою людиною або групою людей. Сьогодні цей процес не такий простий, так як вимагає глибокого розуміння програмних алгоритмів блокчейна і розумних контрактів. Розробки такого рівня не по кишені більшості потенційних стартапів.

З цієї причини виникла ціла низка платформ, які допомагають на базі вже існуючих блокчейнів формувати власні ДАО. Найчастіше це досягається створенням сайдчейна – відгалуження основного блокчейна, де розробники створюють власні розумні контракти і формують економічну модель проекту.

Найбільшою фігурою на цій арені все ще є Ethereum, що надає розробникам інфраструктуру для створення розумних контрактів. На базі блокчейна Ethereum працюють такі ДАО, як Augur, Slock.it, Digix. Варто відзначити і такі платформи, як Bitshares, NXT, Lisk, Rootstock, Wings кожна з яких має свої переваги і недоліками.

Інвестиції є старим і перевіреним інструментом збільшення капіталу, але традиційний інвестиційний ринок недоступний для більшості людей, тому що вимагає великих фінансових вкладень і наявності певних професійних навичок. ДАО пропонують рішення цієї проблеми, створюючи власний інвестиційний ринок.

У новій парадигмі краудфандінга кожен може стати інвестором не виходячи з дому, маючи всього десять доларів в онлайн-гаманці. З цим пов'язана зростаюча популярність ICO, яку ми спостерігаємо останнім часом.

Краудфандінг – найлогічніший спосіб залучення фінансування для великих децентралізованих проектів у мережі. Проте, на відміну від краудфандінгової моделі Kickstarter, яка є просто передоплатою за продукт, ДАО прийшли до моделі більш схожі на випуск цінних паперів, оскільки вони зацікавлені в довгостроковому залученні людей в свою внутрішню економіку.

Ця модель і отримала назву ICO (initial coin offering). Вона виявилася настільки ефективною, що використовується багатьма новими блокчейн-проектами для отримання необхідного початкового капіталу і первинного розподілу своїх токенів.

Сутність моделі полягає в тому, що інвестор може вкласти гроші (зазвичай в криптовалюту) у проект на ранньому етапі його розробки та отримати не тільки перспективи зростання куплених активів-токенів, а й різні бонуси всередині самої системи певної ДАО. Зазвичай власники токенів мають і право голосу при прийнятті ДАО важливих рішень.

Разом із тим потрібно зазначити, що легкодоступність цього інвестиційного ринку може зіграти з недосвідченими інвесторами злий жарт. Високий рівень інформованості – це ключ до успіху на будь-якому ринку високих ризиків і простому користувачеві нелегко стати успішним онлайн-інвестором. Непорядні розробники, «rump and dump» схеми великих гравців, просто неправильна оцінка перспектив проекту – усе це може призвести непрофесійного інвестора до втрати вкладених грошей.

ICO все ще є новинкою для більшості інвесторів, але спільнота вже побачила можливу проблему і створює реальні механізми для її вирішення. Одним з піонерів в цьому напрямі був проект The DAO, про який ми розповідали в нашій першій статті. Але The DAO був запущений занадто рано і містив у собі ряд програмних вразливостей, однією з яких змогли скористатися зловмисники.

Одним із проектів нового покоління, який має на меті створити децентралізоване співтовариство інвесторів-експертів, є Wings.

Wings – це блокчейн-платформа, на основі якої будь-який користувач мережі може планувати, створювати і підтримувати власні ДАО і заробляти гроші на прогнозуванні успіху ДАО інших користувачів. Платформа працює на сайдчейне Rootstock, але в майбутньому планується перехід на власний блокчейн. Цікаво, що Wings сама зараз перебуває в стадії ICO і за кілька тижнів продала токенів Wings більш ніж на 1500 BTC (більше 1 млн дол.).

Економічна модель проекту покликана сформувати експертне середовище, де розробники ДАО зможуть отримувати фідбек про свої проекти в реальному часі, а інвестори – об'єктивну інформацію про ризики і вигоди. Власники токенів Wings, які знаходяться в стадії розробки, зможуть присвоювати ДАО рейтинг, оцінюючи їх очікувану успішність за цілою низкою параметрів. Після завершення краудфандінга кожної створеної в межах проекту ДАО, учасники отримають нагороди в токенах Wings. Розмір індивідуальних нагород буде залежати від точності прогнозу, зробленого на стадії розробки. Точні прогнози будуть підвищувати рейтинг учасника, що теж позначиться на його доходах. Важливо відзначити, що платформа пропонує можливість делегувати свій голос експерту з більш високою репутацією, щоб підвищити свої шанси на успіх.

Таким чином, проект сподівається сформувати автономну екосистему інвесторів і авторів проектів, що діє за принципами футархії і рідкої демократії, де кожен проект буде проходити етап публічної критики і поліпшення, а члени ком'юніті зможуть більш адекватно оцінювати свої ризики.

Варто відзначити, що Wings приділяє особливу увагу безпеці і пропонує ряд інноваційних рішень у цій сфері, включаючи формальну верифікацію коду контракту, застосування функціонального програмування і створення резервних протоколів.

Для підвищеної безпеки створюваних ДАО, командою Wings були розроблені протоколи аварійного відновлення, які працюють із впровадженням RSK Федерації, що містить відомі в індустрії компанії. Усі BTC депозити на блокчейні Wings будуть захищені мультипідписом федерації і виведення коштів через сайдчейн-транзакцію буде неможливе без згоди більшості учасників федерації.

Група провідних китайських університетів планує створити децентралізовану автономну організацію (DAO) для того, щоб зробити освітні ресурси більш доступними.

За задумом творців, проєкт стане протилежністю американської Ліги плюща, у якій освітні ресурси здебільшого доступні тільки еліті.

Зрештою, учасники зможуть голосувати за майбутні розробки і додатки на платформі, у той час як студенти отримають доступ до освітніх ресурсів з різних установ, розміщених на загальному блокчейні.

Завдання 5

Оцінити організаційну структуру та економічну культуру підприємства (за вибором студента). Аналіз проводиться за такими критеріями: «позитив», «негатив», «нейтральний».

Завдання:

- задати об'єкт та предмет;
- скласти графік дослідження;
- прорахувати кількість позитивних, негативних та нейтральних оцінок;
- представити дані в табличному та графічному вигляді.

Завдання 6

Знайти зв'язок між змінами зовнішнього середовища та вимогами, які висувають ці зміни до роботи управлінського персоналу в майбутньому, після ознайомлення з текстом, наведеним нижче.

Завдання:

1. Назвіть соціальні, політичні та економічні сили, які впливають на SKF Україна і вимагають зміни управлінського підходу.

2. Що, на вашу думку, повинна насамперед зробити Ольга, щоб почати в компанії процес перетворень?

3. Як перетворити SKF Україна в організацію, що навчається? Запропонуйте конкретні кроки, щоб повернути всіх працівників до вироблення шляхів оновлення товарної лінії і бізнесу загалом.

Текст для ознайомлення

Критичний аналіз. Компанія SKF Україна

Ольга сиділа в своєму новому офісі й стала роздумувати про майбутнє компанії. Зовсім недавно вона, віддавши сходженню по кар'єрних сходах 15 років, отримала призначення на посаду виконавчого директора SKF Україна, компанії, яка є передовим світовим постачальником технологій з 1907 р. Компанія постійно займається розвитком нових технологій і надає своїм клієнтам інноваційну продукцію та рішення, що пропонують значні конкурентні переваги, а також володіє досвідом роботи в більш ніж сорока галузях промисловості і є провідним світовим виробником і постачальником продукції і послуг у таких п'яти платформах: підшипники і підшипникові вузли, ущільнення, мехатроніка, сервіс і системи змащування. Компанія SKF досягає успіху завдяки накопиченим знанням, згуртованій роботі співробітників і прихильності принципам програми соціальної та екологічної відповідальності

SKF Care. Проте за останні чотири роки прибуток компанії анітрохи не збільшився, а з'явилися кілька нових конкурентів. Одну з конкуруючих фірм заснували два колишні співробітники SKF Україна, які звільнилися з компанії після кількох невдалих спроб переконати вище керівництво в необхідності випуску суміжної продукції і застосування нових маркетингових підходів. Ольга не могла без здригання думати про те, що продукція, яка була створена в лабораторіях SKF Україна, реалізуються фірмою-конкурентом. Суперники компанії дуже часто беруть участь у виставках, застосовують агресивну рекламу – загалом, роблять все, щоб привернути увагу споживача та розширити ринок збуту.

Керівництво SKF Україна завжди пишалось високою продуктивністю праці в компанії як на виробництві, так і в системі управління. Менеджери цілком зайняті виготовленням високоякісного продукту за якомога нижчою ціною. «SKF Україна – все одно, що добре змащена машина», – ні без гордості думала про себе Ольга. Більшість з 200 співробітників прийшли в компанію прямо зі шкільної лави або з ЗВО. У SKF Україна їм подобається: вони чітко дотримуються правил, майже не скаржаться. Внутрішня атмосфера компанії з її давно встановленими правилами і процедурами, а також організаційною культурою, яка уособлювала традиційні, сімейні цінності засновника SKF Україна, просякнута ввічливістю і люб'язністю – такий собі екскурс у минуле. «SKF Україна – спокійна і цивілізована гавань у бурхливому морі», – з гордістю вважала Ольга.

Проте всі її радості вмить випарувалися, коли Ольга усвідомила, що бездіяльність менеджменту може привести компанію до колапсу. Ринкові умови змінилися, і потрібно було терміново щось робити. Менеджер згадала скандал дворічної давнини, коли двоє нових співробітників «збунтувалися» і зажадали змін у діяльності компанії. Вони працювали в позаурочний час, слухали рок, «прикрасили» свої офіси яскравими постерами, фотографіями (дуже цікавими, треба визнати) та іншими «штучками для стимулювання мозкової діяльності». В один прекрасний день хтось із цієї парочки залишив на двері кабінету записку: «З нас вичавили всі соки. Пішли в кіно на підзарядку». І хоча обидва працювали дуже продуктивно, вище керівництво не забарилося поставити їх на місце. Подібне ставлення до праці могло негативно позначитися на продуктивності інших співробітників, які звикли приходити на роботу в один і той же час і йти додому рівно через вісім годин. Попередній виконавчий директор ледь не вибухнув, коли «оригінали» представили йому чотири нових продукти, які вони приготували потай від усіх. Він був розлючений, що хтось користувався лабораторією без дозволу, і мало не вигнав парочку на всі чотири сторони. Ольга згадала, з яким пригніченим виглядом одна співробітниця знищувала зразки. «Ви ж знаєте, тут не можна робити нічого нового, – сказала тоді Ольга. – У SKF Україна так не прийнято». З тих пір з компанії звільнились ще кілька молодих, амбітних працівників, не згодних із жорсткою політикою менеджменту.

Ольга розуміла: місце директора дісталось їй тому, що вона завжди і в усьому дотримувалась правил. Але розуміла вона й те, що подальше дотримання правил призведе її улюблену компанію до банкрутства. Ольга знає, що у компанії є потенціал, у ній працюють талановиті лояльні співробітники. З чого ж їй почати? І чи можна взагалі перетворити SKF Україна в передову, вільно мислячу компанію?

Тестові питання

1. Управлінська діагностика – це:

- а) дослідження організаційної структури підприємства;
- б) дослідження системи фінансового менеджменту для прийняття ефективних управлінських рішень;
- в) дослідницька діяльність, спрямована на встановлення, аналіз та оцінку проблем підвищення ефективності та розвитку системи управління підприємства;
- г) дослідницька діяльність, спрямована на виявлення можливостей вдосконалення технологій, що застосовуються на підприємстві, та обґрунтування доцільності впровадження інновацій;
- д) усі відповіді є правильними.

2. Методичними підходами до проведення управлінської діагностики є:

- а) матричний підхід;
- б) пропозиція експертних послуг;
- в) психологічний підхід;
- г) «клінічний» підхід»;
- д) усі відповіді є правильними.

3. Управлінська діагностика є частиною:

- а) діагностики потенціалу;
- б) управлінської діагностики;
- в) фінансової діагностики;
- г) діагностики конкурентоспроможності підприємства;
- д) правильні відповіді а) та б).

4. Методами управлінської діагностики є:

- а) структуровані інтерв'ю;
- б) анкетне опитування персоналу;
- в) робота з документами;
- г) різні форми групової роботи з представниками підприємства;
- д) усі відповіді є правильними.

5. До завдань управлінської діагностики можна віднести:

- а) дослідження діючої системи управління та її оцінка;
- б) діагностика можливих шляхів розвитку системи управління;

в) вивчення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на систему управління підприємством;

г) виявлення резервів підвищення ефективності системи управління;

д) усі відповіді є правильними.

6. При визначенні цілей діагностики враховуються:

а) специфіка проблеми, для вирішення якої проводиться діагностика та особливості функціонування об'єкта діагностики;

б) наявність аналога і нормативної бази;

в) методичне забезпечення аналітичних розрахунків та реальність забезпечення необхідною інформацією;

г) встановлений строк діагностики;

д) усі відповіді є правильними.

7. Управлінська діагностика спрямована на:

а) дослідження і оцінку систем управління в її поточному стані;

б) дослідження ефективності управління;

в) діагностику управлінської культури та управлінських рішень;

г) дослідження процесів управління;

д) усі відповіді є правильними.

8. Який з етапів проведення діагностики не відноситься до управлінської:

а) моделювання і діагностика існуючої організаційної структури управління;

б) розробка інформаційної моделі;

в) діагностика рівня соціальної відповідальності;

г) діагностика оперативності й ефективності системи управління підприємством;

д) моделювання і діагностика процесів управління.

9. Аналіз ефективності й результативності діяльності менеджменту (процесів планування, організації, координації та контролю) – це:

а) процесний аналіз управління;

б) функціональний аналіз управління;

в) ситуаційний аналіз відповідності й взаємозв'язків;

г) внутрішній аналіз відповідності й взаємозв'язків;

д) немає правильної відповіді.

10. Аналіз ефективності та результативності управління за окремими функціями – це:

а) процесний аналіз управління;

б) функціональний аналіз управління;

в) ситуаційний аналіз відповідності й взаємозв'язків;

г) внутрішній аналіз відповідності й взаємозв'язків;

д) немає правильної відповіді.

11. Аналіз взаємозв'язків у межах існуючої системи управління з різними факторами та компонентами зовнішнього середовища – це:

- а) процесний аналіз управління;
- б) функціональний аналіз управління;
- в) ситуаційний аналіз відповідності й взаємозв'язків;
- г) внутрішній аналіз відповідності й взаємозв'язків;
- д) немає правильної відповіді.

12. Аналіз взаємозв'язків у межах комплексної системи управління підприємством – це:

- а) процесний аналіз управління;
- б) функціональний аналіз управління;
- в) ситуаційний аналіз відповідності й взаємозв'язків;
- г) внутрішній аналіз відповідності й взаємозв'язків;
- д) немає правильної відповіді.

13. Видами консультування в управлінській діагностиці є:

- а) експертне;
- б) процесне;
- в) навчальне;
- г) індивідуальне;
- д) правильні відповіді а) – в).

14. Способами консультування є:

- а) виконання проєкту консультантом;
- б) розроблення інструментарію;
- в) супровід;
- г) внутрішнє консультування;
- д) усі відповіді є правильними.

15. Основними методами одержання якісної інформації є:

- а) кабінетні дослідження;
- б) самодіагностика;
- в) діагностичне інтерв'ю;
- г) діагностичне спостереження;
- д) усі відповіді є правильними.

16. Основними напрямками діагностування в управлінській діагностиці є:

- а) оцінка структури управління підприємством;
- б) оцінка якості управління персоналом;
- в) діагностика зв'язків підприємств із зовнішнім середовищем;
- г) оцінка загальних результатів діяльності підприємства;
- д) усі відповіді є правильними.

17. Діагностика структури управління на основі вивчення неформальних зв'язків у ній передбачає оцінку в таких напрямках:

- а) кадрова політика;

- б) регламентація процесу управління персоналом;
- в) формальні правила і процедури процесу управління;
- г) вплив елементів організаційної культури на поведінку персоналу;
- д) усі відповіді є правильними.

18. Найбільш зональним поділом підсистем інформаційної системи є поділ на такі види забезпечення:

- а) інформаційний;
- б) технічний;
- в) програмний;
- г) організаційний та правовий;
- д) усі відповіді є правильними.

19. Інформаційне забезпечення проведення управлінської діагностики містить інформацію, що відображає:

- а) стан організаційної структури та культури управління на підприємстві;
- б) психологічний та емоційний стан персоналу підприємства в часі;
- в) стан і процеси застосування технологій різними категоріями персоналу;
- г) стан і процеси виробничо-фінансової діяльності підприємства в часі;
- д) усі відповіді є правильними.

20. Витрати на управління підприємством включають:

- а) витрати на оплату праці співробітників управління;
- б) витрати на амортизацію управлінської техніки;
- в) витрати на придбання малоцінного управлінського інвентарю, допоміжних матеріалів та енергії;
- г) витрати на відрядження управлінського персоналу;
- д) усі відповіді є правильними.

Рекомендована література

Управлінський консалтинг : підручник / М. Ф. Безкровний, М. Ф. Кропивко, Ю. І. Палеха, Т. Д. Іщенко. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2015. – 336 с.

Букреєва Д. С. Контролінг – механізм ефективного управління підприємством : монографія / Д. С. Букреєва. – Дніпро : НГУ, 2017. – 178 с.

Карпенко Н. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник / Н. В. Карпенко. – Київ : АПСВТ, 2014. – 109 с.

Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посібник / І. В. Кривов'язюк. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 456 с. ISBN 978-617-673-479-6

Кузьмін О. Економічна діагностика : навч. посібник / О. Кузьмін, О. Мельник. – Київ : Знання, 2012. – 318 с. ISBN 978-966-346-981-2

Посилкіна О. В. Економічна діагностика : навч. посібник для студентів економічних спеціальностей / О. В. Посилкіна, К. С. Світлична. – Харків : Вид-во НФаУ, 2014. – 333 с.

Сарай Н. І. Економічна діагностика : навч. посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання / Н. І. Сарай. – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 165 с.

Смігунова О. В. Основи управлінського консультування : курс лекцій / О. В. Смігунова. – Харків : «Міськдрук», 2011. – 73 с.

Соколенко В. А. Основи управлінського консультування : навч.-метод. Посібник / В. А. Соколенко, О. Ю. Лінькова. – Харків : НТУ «ХП», 2018. – 216 с.

Синиця Т. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник / Т. В. Синиця, І. В. Осьмірко. – Харків : ХНПУ, 2017. – 184 с.

Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування : навч. посібник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2008. – 240 с.

Яцкевич І. В. Економічна діагностика : навч. посібник / І. В. Яцкевич. – Одеса, 2015. – 291 с.

8 ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

8.1 Сутність економічної культури, її рівні та елементи

Економічна культура тісно пов'язана та напряду залежить від організаційної культури підприємства. *Організаційна культура* визначається як основні переконання, припущення, цінності та способи взаємодії, які сприяють виникненню унікального соціального та психологічного середовища в організації.

Організаційна культура включає в себе очікування, досвід, філософію організації, а також цінності, які керують поведінкою учасників, і виражається в самооцінці учасників, внутрішній роботі, взаємодії з зовнішнім світом, майбутніх очікуваннях. Культура ґрунтується на спільних поглядах, переконаннях, звичаях, нормованих офіційно і неписаних правилах, які були розроблені з часом і вважаються дійсними.

Культура також включає в себе бачення організації, цінності, норми, системи, символи, мову, припущення, переконання та звички.

Зазначені визначення культури характеризують процес її формування в організації під впливом управлінських важелів, але є ще й визначення, які акцентують увагу на індивідуальних поведінкових складових працівників, які змінюються під впливом організаційної культури.

Згідно з цим набором визначень, організаційна культура являє собою набір спільних припущень, які керують тим, що відбувається в організаціях, визначаючи відповідну поведінку для різних ситуацій. Організаційна культура впливає на те, як люди та групи взаємодіють один з одним, з клієнтами та з зацікавленими сторонами. Крім того, організаційна культура може впливати на те, наскільки працівники ототожнюються зі своєю організацією.

В економічній діагностиці також організаційна культура може бути визначена як «корпоративна культура», «культура на робочому місці» та «культура бізнесу» або «економічна культура».

Таким чином, *економічну культуру* можна визначити як сукупність цінностей, поведінкових норм та моделей, які були сформовані та прийняті в організації під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Як правило, економічна культура формується певними робітниками або групою робітників, діяльність яких виявилась максимально ефективною, а тому була прийнята на підприємстві за еталон та передається всім іншим робітникам та новим членам колективу як правильний образ сприйняття і ставлення до тих чи інших проблем, а також образ мислення або філософія існування організації.

Рівні та елементи економічної культури є пов'язаними між собою, тому що на кожному рівні представлені одні й ті самі компоненти, але в новому прояві. Рівня та елементи економічної культури можна представити у вигляді схеми (рис. 8.1).



Рисунок 8.1 – Рівні та елементи економічної культури підприємства

Складові економічної культури:

– культура управління (стиль керівництва, методи управління, система стимулів та важелів, рівень професіоналізму керівників, індивідуальний підхід до робітників, почуття гумору і т. ін.);

– культура міжособистісних відносин (рівень сприйняття колективом цінностей організації, рівень колективізму, соціально-психологічний клімат, наявність взаємодопомоги);

– культура працівників (знання етикету, поведінка, рівень освіти, професіоналізму, дисциплінованість, творчість, здатність та прагнення до самовдосконалення і підвищення рівня своєї кваліфікації);

– культура засобів праці й трудового процесу (прагнення до впровадження у виробництво новітніх технологій, інновацій, більш якісного устаткування та обладнання, рівень матеріально-технічного забезпечення, методи праці та оцінки її результатів);

– культура умов праці (санітарно-гігієнічні, психологічні, психофізіологічні, психоемоційні, естетичні, соціально-психологічні умови праці).

Функціями економічної культури такі:

– нормативно-регуляційна (завдяки нормам та правилам, які діють на підприємстві, члени колективу приймають певний образ життя та цінності);

– комунікативна та інформаційна (сприяє розвитку міжособистісних та міжгрупових комунікацій завдяки чому з'являється можливість отримати високий економічний результат діяльності підприємства);

– мотиваційна (економічна культура підприємства формує певну систему мотивації персоналу);

– адаптаційна (члени колективу завдяки цінностям та нормам, прийнятим на підприємстві, адаптуються до певного способу функціонування та отримання результату);

– пізнавальна (дозволяє членам колективу формувати певну трудову поведінку на основі знань щодо заборон, ідеалів, цінностей, норм);

– селекційна (обґрунтовує вибір тих норм та цінностей, сприйняття яких колективом забезпечить адекватну реакцію на зміни у зовнішньому середовищі);

– інноваційна (забезпечує здатність до конкурентної боротьби, стосується прагнення до застосування колективом інноваційних технологій у виробництві, освіті і т. ін.).

Прояви економічної культури можна визначити в наступних моделях:

1. Модель виконання робіт (змістовні аспекти управління (планування, організації, мотивації та контролю): приймання стратегічних та тактичних рішень; визначення груп в структурі підприємства, які мають різні цілі; визначення оптимальності адміністративної структури управління; аналіз функціональної взаємодії між підрозділами та працівниками; формування системи контролю та аналіз ефективності її функціонування; аналіз рішень щодо модернізації та удосконалення технологій, техніки, застосування нововведень.

2. Модель ділової взаємодії (форми здійснення ділової комунікації в колективі): структура передачі інформації, доведення рішень до підлеглих,

способи проведення нарад, застосування повідомлень від персоналу щодо вдосконалення умов праці та підвищення працездатності, способи обговорення проблем виробничого та міжособистісного характеру.

3. Модель міжособистісного спілкування (форми взаємодії членів колективу): ступень зацікавленості членів колективу особистими захопленнями та досягненнями один одного, розпорядок робочого часу, форми проведення та частота перерв, форми взаємодії членів колективу поза роботою.

8.2 Діагностика економічної культури підприємства

У процесі проведення діагностики економічної культури підприємства спочатку доцільно побудувати профіль економічної культури організації, який дає можливість зрозуміти, як суб'єкт господарювання функціонує зараз, які цінності прийняті в колективі, на чому слід зосередити увагу та які зміни необхідні підприємству. Профіль економічної культури будується за допомогою переліка питань, пов'язаних з оцінкою економічної культури підприємства за такими параметрами, як:

- 1) загальний стиль керівництва;
- 2) стиль управління найманими працівниками;
- 3) ефективність комунікацій в колективі;
- 4) відповідність стратегічних цілей сучасним реаліям на ринку;
- 5) відповідність обраних керівництвом критеріїв успіху сучасним тенденціям ведення конкурентної боротьби;
- 6) відповідність технологій, які застосовуються, вимогам ринку;
- 7) відповідність кваліфікації працівників сучасним вимогам.

Профіль економічної культури будується за допомогою метода рейтингової оцінки. За кожним параметром проводиться оцінка за 10-бальною системою. Також необхідно визначити еталонний показник за кожним параметром за допомогою метода експертних оцінок (визначається значимість параметру для процесу досягнення головної мети діяльності підприємства). Співставлення отриманого профілю та еталонного дає змогу керівництву визначити подальші напрямки покращення економічної культури підприємства.

Приклад профілю економічної культури наведений на рисунку 8.2.

Оцінка економічної культури підприємства доцільно проводити за наступним алгоритмом (рис. 8.3).

На основі отриманих результатів діагностики економічної культури приймаються управлінські рішення щодо доцільності та необхідності її зміни або вдосконалення. Зміна організаційної культури не є легким завданням. Співробітники часто чинять опір змінам і можуть згуртуватися проти нової культури. Як правило, зміни, які пропонуються в організації, особливо якщо це стосується саме культури поведінки, сприймаються негативно, а колектив в процесі їх прийняття проходить класичні стадії прийняття змін: заперечення, гнів, торги, депресія, прийняття. Отже, обов'язок управлінського персоналу – переконати своїх працівників у користі від змін і показати через колективний досвід нову поведінку, пояснити, що нова культура – це найкращий спосіб

функціонування з метою досягнення успіху. Іншими словами, головним завданням управлінського персоналу є забезпечення проходження всіх стадій прийняття нової культури колективом за найменший час.

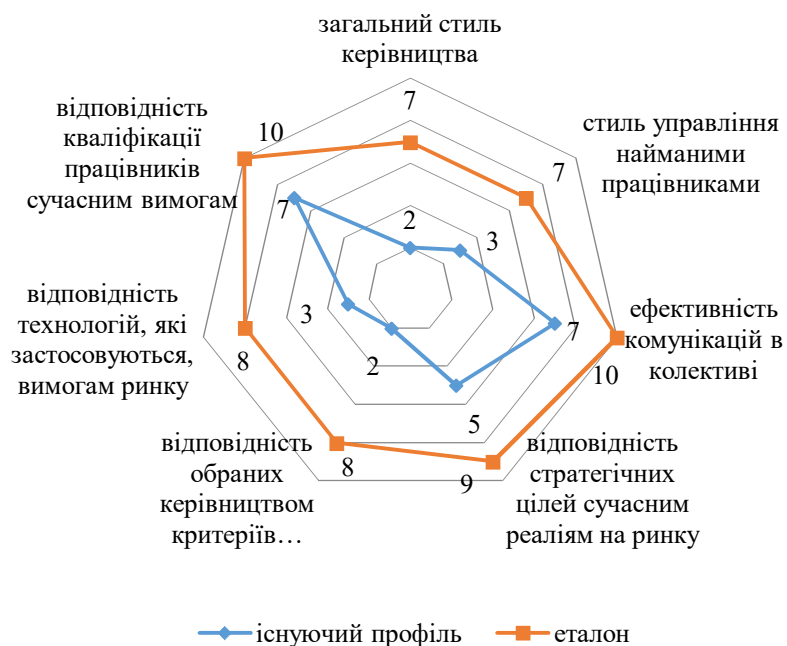


Рисунок 8.2 – Профіль економічної культури підприємства

За результатами діагностики економічної культури підприємства доцільно сформулювати певні рекомендації (або визначити перелік заходів), застосування (реалізація) яких буде сприяти позитивному відношенню колективу до змін в організаційній культурі. До таких заходів відносять наступні:

1. Формування чіткого стратегічного бачення. Це бачення дає намір і напрямок для майбутньої зміни культури.

2. Визначення та оптимізація сукупності зобов'язань вищого керівництва. Вершина організації повинна сприяти зміні культури, щоб фактично здійснити зміни в решті організації.

3. Зміна моделі культури на найвищому рівні. Поведінка керівництва повинна символізувати види цінностей і поведінки, які мають бути реалізовані в іншій частині компанії. Агенти, що змінюють культуру в організації – це ключі до успіху процесу культурних змін і важливих комунікаторів нових цінностей.

4. Зміна організації для підтримки організаційних змін. Це включає визначення того, які поточні системи, політики, процедури та правила повинні бути змінені, щоб досягти відповідності з новими цінностями та бажаною культурою.

5. Вибір та спілкування із новоприбулими та припинення девіантної поведінки. Заохочення мотивації працівників та лояльності до компанії створить здорову культуру. Необхідно забезпечити навчання всіх працівників, щоб допомогти їм зрозуміти нові процеси, очікування та системи.

6. Розвиток етичної та правової чутливості. На цьому етапі можна визначити перешкоди для змін і стійких працівників, а також визнати та нагородити поліпшення співробітників, заохочуючи подальші зміни та залучення.



Рисунок 8.3 – Алгоритм проведення діагностики економічної культури підприємства

Такий підхід до зміни культури покликаний допомогти організаціям досягти стабільних результатів діяльності.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення поняттю «економічна культура».
2. Чим відрізняються організаційна та економічна культура підприємства?
3. Охарактеризуйте рівні економічної культури.
4. Які існують елементи економічної культури та яким чином вони пов'язані із рівнями?
5. Охарактеризуйте складові економічної культури підприємства.
6. Які функції виконує економічна культура підприємства?
7. Охарактеризуйте моделі економічної культури.
8. Яким чином будується профіль економічної культури підприємства?
9. У чому полягає та яким чином проводиться діагностика економічної культури підприємства?
10. Де застосовуються результати діагностики економічної культури?

Практичні завдання

Завдання 1

Проведіть діагностику економічної культури підприємства за даними карти експертної оцінки сили культури управління підприємством:

Структурні елементи культури	Підприємства					Коефіцієнт значущості
	1	2	3	4	5	
Культура умов праці	1	5	4	2	2	0,10
Культура управління	2	4	3	1	2	0,15
Культура виробництва	3	3	2	2	1	0,10
Культура персоналу	4	4	1	1	3	0,15
Культура комунікацій	5	5	3	2	2	0,07
Культура взаємовідносин із контрагентами	3	4	2	1	4	0,08
Культура інновацій	2	5	4	3	1	0,09
Культура організації праці	1	4	3	4	3	0,07
Культура соціального забезпечення	4	5	1	2	2	0,09
Економічна культура	2	5	2	1	4	0,10

Завдання 2

Проведіть діагностику корпоративної культури підприємства за даними карти експертної оцінки сили культури управління підприємством:

Структурні елементи культури	Підприємства				
	1	2	3	4	5
Культура управління	1	2	3	4	5
Стиль управління	3	2	4	5	5
Рівень централізації влади	3	2	4	5	3
Ступінь ефективності системи мотивації	4	3	4	2	3
Професійна підготовка керівників	4	3	5	3	4
Система кар'єрного просування	2	4	5	2	3
Система спадковості стиля керівника	2	2	4	3	4
Рівень компетентності керівника	4	3	3	1	2
Ступінь залучення робітників до прийняття рішення	1	4	5	3	4
Імідж лідера	1	1	5	2	3

Завдання 3

Визначити індивідуально-особистісні якості, які необхідні менеджеру відділу продажів, оберіть інструменти для їх визначення. Опишіть ідеального для підлеглого для керівника відділу продажів.

Завдання 4

Ознайомившись з текстом, який наведено нижче, сформулюйте своє відношення до ситуації, що склалась. Які б були Ваші дії? Відповідь обґрунтуйте.

Текст для ознайомлення

Погоджуючись на нову роботу, Кевін Халей, який пішов у відставку, президент невеликої бухгалтерської фірми, сприйняв нову пропозицію як «посмішку долі». Його обов'язки в складі ради директорів Keldine Technologies полягали в необхідності раз в два місяці вислуховувати звіти про діяльність компанії, прийнятті участі в голосуванні з оперативних питань і отриманні вельми гідної заробітної плати. Відсутність досвіду в сфері діяльності компанії (виробництво транзисторів) нітрохи не хвилювало Кевіна, тому що в Keldine «все було, як скрізь».

Так оцінював К. Халей ситуацію два роки тому. Сьогодні Keldine Technologies (досвід роботи на ринку – 10 років, штат – 250 осіб) отримало пропозицію про поглинання від фірми Graham Industries. Голова ради директорів Keldine Грег Бінгхем назвав її «безмозкою». Пропозиція Graham Industries викупити акції компанії по 65 дол. за штуку було дуже непоганим, навіть

привабливим для акціонерів. Але К. Халей знав, що Graham Industries знаходиться на межі банкрутства, і покупка Keldine для неї – можливість перерозподілити свої борги і відстрочити виплати кредиторам. Якщо угода відбудеться, протягом року обидві компанії напевно розоряться. У міру того як почали поширюватися чутки про продаж Keldine, почалися спекуляції акціями компанії; нові акціонери наполягають на прийнятті пропозиції покупця. А Г. Бінгхем заявив, що місія менеджменту – збільшення ринкової вартості акцій компанії.

Він запевнив раду директорів, що в разі, якщо «Keldine» загнеться, менеджмент компанії отримає повну компенсацію. Але К. Халей був неприступний. З його точки зору, ця угода – всього лише можливість швидко заробити і практично гарантує близьку «смерть» фірми, а значить, звільнення всіх працівників. Негативна думка про акціонерів підкріплюється тим, що в їх рядах чимало звичайних спекулянтів. К. Халей задає питання: «Що важливіше, інтереси робочих, які вірою і правдою служили компанії протягом десяти років, або вимоги спекулянтів?»

Що б зробили ви?

Завдання 5

Проведіть діагностику економічної культури в компанії.

Завдання:

1. Базуючись на поданій нижче інформації, визначте, яким з п'яти стилів лідерства за теорією Врума – Йеттона скористався Кіам, ставши власником Remington.
2. Як би ви охарактеризували стиль лідерства Кіама: як орієнтований на роботу або на людину?
3. Як ви вважаєте, чи може змінитися ситуація в Remington в міру відродження компанії? Чи виникне у неї потреба в гнучкому або адаптивному стилі лідерства?

Текст для ознайомлення

Remington Products, Inc – виробник електробритв Remington. З 1940-х по 1960-і роки компанія росла і процвітала завдяки своїй репутації виробника продукції найвищої якості.

Хоча Remington Products була частиною холдингу міжнародного конгломерату Sperry Rand, її очолював засновник корпорації. У 1967 році її перший власник пішов на спокій і його місце зайняв інженер, який пристрасно захоплювався розробкою нових продуктів. Протягом наступних дванадцяти років він направляв всі зусилля компанії на креативний дизайн продукції. Моделі змінювалися кожні півроку, причому часто настільки незначно, що споживачі цього не помічали. Але навіть в цьому випадку вихід кожної нової моделі означав відмову компанії від попередньої. Роздрібні торговці не хотіли мати запаси електробритв Remington, оскільки моделі постійно застарівали. Положення компанії на ринку почало слабшати, що тривало кілька років.

У 1979 році Віктор Кіам викупив Remington у Sperry Rand. Він вирішив, що компанію треба зберегти, після того як дружина подарувала йому бритву Remington. Ставши власником фірми, Кіам кардинально змінив її діяльність. Насамперед він створив групу з менеджерів інших компаній, в яких працював до цього, і звільнив більшість колишніх керівників Remington. Потім він провів подальше скорочення і звільнив трьох з чотирьох виробничих менеджерів і більшість інженерів фірми.

Націливши компанію на «швидкість та ефективність», Кіам зосередив увагу на моральному дусі колективу. Багато співробітників, яких Кіам не хотів звільняти, пішли з компанії, не витримавши стресу, пов'язаного з різкими змінами. Щоб зупинити цю небезпечну тенденцію, співробітників ознайомили з планами подальшого розвитку фірми і всі працівники були включені в програми стимулювання.

Забезпечивши деяку стабільність, Кіам знову зосередив увагу на самій бритві. Від хромованих деталей і прикрас, що збільшують вагу, але покращує роботу бритви, відмовилися. Завдяки спрощеному дизайну продукт став дешевше, від чого виграли споживачі. Роздрібних торговців запевнили, що асортимент буде стабільним, а їхні замовлення будуть виконуватися протягом доби. Встати компанії на шлях відновлення допомогли і інші нововведення в області маркетингу, наприклад термоусадочна упаковка і гарантія повернення грошей.

Завдання 6

На основі даних, наведених нижче, проведіть ідентифікацію конфліктної ситуації.

Завдання:

- 1) визначте тип конфлікту;
- 2) визначте склад конфліктуючих сторін;
- 3) визначте привід та справжню причину виникнення конфліктної ситуації;
- 4) визначте методи та конкретні шляхи вирішення конфлікту.

Текст для ознайомлення

У колективі відділу одного НДІ газової промисловості за роки спільної роботи склалися хороші відносини між усіма членами колективу. Відділ успішно справлявся з дорученими завданнями.

У зв'язку з переведенням на іншу роботу старого начальника відділу на його посаду був призначений молодий вчений, відомий своїми новаторськими розробками. Свою діяльність новий керівник почав зі зміцнення трудової дисципліни: була встановлена реєстрація часу приходу на роботу і звільнення з роботи, внутрішніх відряджень, встановлено час прийомів з особистих питань. Він значно розширив тематику наукових досліджень відділу, уклавши договори з виробничими організаціями відповідно до своєї наукової спеціалізації. Завдання підлеглим намагався давати якомога детальніше, вважаючи, що

співробітники недостатньо компетентні в цих питаннях і що вони строго повинні дотримуватися інструкцій.

Через деякий час замовники відзначили погіршення якості наукових розробок відділу. У колективі погіршилися взаємини, підвищилася дратівливість, почалися конфлікти.

Вирішивши, що потрібно оздоровити колектив, начальник відділу запропонував піти на пенсію декільком співробітникам, взявши на їх місце молодих фахівців. Проте нинішнє становище не поліпшилося.

Ваша думка щодо ситуації, що виникла і напрямків її виправлення?

Завдання 7

В компанії склалося переконання щодо того, як повинна бути організована робота, як повинно здійснюватися керівництво, як слід нагороджувати і контролювати працюючих.

Нижче представлений перелік питань, відповіді на які подають інформацію про елементи культури компанії. Ці характеристики культури відіб'ються на інтер'єрі приміщень, іміджі, освіті і соціальному статусі найманих на роботу, їх ставлення до кар'єри і т. д. Саме ці відмінні риси, які проявляються в елементах корпоративної культури, визначають властивий тип культури на компанії – тобто її цінності, рівень символіки, характер відносин, переконань, що склалися в організації:

- яка ступінь необхідної офіційності;
- наскільки ґрунтовно розпланована робота, і на який період;
- яке поєднання старанності та ініціативи потрібно від підлеглих;
- яке значення надається дотриманню розпорядку дня, одягу, або особистим дивацтвам;
- як організовано діловодство, контроль рахунків, підзвітних сум;
- хто здійснює контроль – комітети або окремі особи;
- чи існують правила і принципи ведення роботи або важливі тільки її результати?

Завдання:

Оцініть корпоративну культуру відомого Вам підприємства, спираючись на поставлені питання. Застосовуйте шкалу оцінок та проранжуйте значущість наведених параметрів.

Завдання 8

Проведіть діагностику корпоративної культури підприємства.

Завдання:

Використовуючи опитувальник «Культура організації», складений Р. Харрисоном, проранжуйте варіанти, оцінюючи ступень їх відповідності реальному стану культури на підприємстві (оберіть будь-яке) та заповніть таблицю (стовпчик 2). Також визначте ступінь відповідності реального стану

культури особистим перевагам (стовпчик 3). Використовуйте шкалу оцінки від 1 до 4, де 4 – ствердження, яке найбільше відповідає ситуації.

Критерій оцінювання	Реальний стан культури в компанії	Особисті переваги
1	2	3
1. Хороший начальник		
суворий, рішучий, твердий, але справедливий; захищає відданих підлеглих, великодушний і поблажливий до них		
об'єктивний і коректний, уникає використовувати владу в своїх інтересах; вимагає від підлеглих тільки те, що відповідає їх посадовими обов'язками		
демократичний, завжди прислухається до думки підлеглих у питаннях, що стосуються виконання робочих завдань; використовує своє становище для отримання ресурсів, необхідних для виконання роботи		
так само уважний до особистих потреб і цінностей співробітників; використовує своє становище для забезпечення умов роботи, що приносять задоволення підлеглим і сприяють їх професійному зростанню		
2. Хороший підлеглий		
працьовитий, відданий інтересам свого керівника, спритний, винахідливий і заслуговує довіри		
відповідальний і надійний, виконує свої посадові обов'язки і уникає дій, що викликають подив або замішання начальника		
рухомий прагненням зробити свій внесок у вирішення завдань, активно висуває ідеї і пропозиції, проте, охоче поступається першістю іншим, більш компетентним або здатним		
вкрай зацікавлений у розвитку свого власного потенціалу, відкритий до навчання і отримання допомоги, шанобливо ставиться до потреб і цінностей оточуючих, охоче допомагає іншим і з готовністю вносить свій внесок в їх розвиток		
3. Хороший член організації перш за все віддає пріоритет		
особистим розпорядженням начальника		
службовим обов'язкам, зобов'язанням, вимогам, встановлених його роллю, і прийнятим канонам поведінки		
вимогам завдання, що складається в необхідних для її виконання навичках, здібностях і матеріальних ресурсах		
особистим потребам людей, залучених в роботу		

Критерій оцінювання	Реальний стан культури в компанії	Особисті переваги
1	2	3
4. Люди, які досягають успіху в організації		
добре орієнтуються в «політичній кухні організації», люблять брати на себе ризик і діяти самостійно		
свідомі, відповідальні і глибоко лояльні по відношенню до організації		
ефективні і компетентні в своїй професійній області, орієнтовані насамперед на виконання роботи		
ефективні і компетентні в області міжособистісних відносин, орієнтовані в першу чергу на сприяння зростанню співробітників і розвитку їх талантів		
5. Ставлення організації до співробітників		
співробітники сприймаються як люди, на яких можна покластися і чий час і енергія знаходяться в розпорядженні керівництва організації		
часом і зусиллями співробітників організація розпоряджається в рамках контракту, який окреслює права та обов'язки обох сторін		
співробітники сприймаються як партнери, які вкладають свої вміння та здібності в загальну справу		
співробітники сприймаються як цікаві та талановиті особистості зі своїми власними правами		
6. Контроль співробітників і вплив на них здійснюється		
за допомогою особистого, шукає від конкретних осіб прояви економічної і політичної влади (винагород і покарань)		
безособовим проявом економічної і політичної влади з метою насадження стандартів і способів виконання роботи		
за допомогою відкритого обговорення вимог, пов'язаних з робочими завданнями, що призводить до відповідних дій людей, мотивованих особистою відданістю поставленим цілям		
апеляцією до зацікавленістю майбутньою роботою і задоволення від процесу її виконання і / або до уваги, турботи про потреби колег, залучених до цієї роботи		

Критерій оцінювання	Реальний стан культури в компанії	Особисті переваги
1	2	3
7. Один співробітник має право контролювати діяльність іншого		
якщо він має велику владу і впливом в організації		
якщо його службова роль приписує йому відповідальність за керівництво іншими людьми		
якщо він володіє великими знаннями, що мають відношення до поставленого завдання		
якщо той, кого він контролює, визнає право на це		
8. Підставами для розподілу робочих завдань є		
особисті потреби і думки тих, хто знаходиться при владі		
формальний розподіл посадових обов'язків і відповідальності в організації		
вимоги до ресурсів і майстерності, необхідним для виконання роботи		
особисті інтереси і потреби окремих співробітників в придбанні нових знань і професійному зростанні		
9. Робота виконується перш за все в силу		
надії отримати винагороду, страху покарання або особистої відданості окремим впливовим особам		
поваги контрактних зобов'язань, підкріплених санкціями і в силу лояльності по відношенню до організації		
задоволення, одержуваного від добре виконаної роботи і досягнення поставлених цілей і / або особистої відданості певним ідеям		
задоволення, одержуваного від самого процесу виконання роботи і поваги інтересів і потреб інших учасників, залучених в її виконання		
10. Люди працюють разом		
коли це вимагає вище керівництво або коли розуміють, що зможуть використовувати один одного для отримання особистих вигід		
коли взаємодія та координація пропонуються формальною організаційною структурою		
коли їх спільний внесок необхідний для успішного виконання робочих завдань		
коли співпраця є приємною сама по собі і сприяє професійному зростанню		
за положення з високим статусом у формальній системі		

Критерій оцінювання	Реальний стан культури в компанії	Особисті переваги
1	2	3
11. Конкуренція в організації відбувається		
за особисту владу і привілеї		
за цінність внеску у виконання спільної справи		
12. Конфлікти		
Контролюються втручанням вищого керівництва і часто їм заохочуються для збереження власної влади		
Придушуються посиланням на правила і посадові зобов'язання		
Вирішуються шляхом обговорення усіма членами колективу заслуг і вкладу кожного у виконання роботи		
Дозволяються за допомогою відкритого і глибокого обговорення особистих інтересів і цінностей		
13. Рішення приймаються		
особою, яка має велику владу і контроль над ресурсами		
особою, яка зобов'язана це робити відповідно до своєї посадової інструкції		
особами, які мають великі знання з даної проблеми		
особами, на яких найбільше вплине результат рішення		
14. На зовнішнє оточення організація реагує немов це		
джунглі, де всі проти всіх, і той, хто не експлуатує інших, експлуатується сам		
упорядкована і раціональна система, де конкуренція обмежена законом, а конфлікти вирішуються шляхом переговорів і компромісів		
сукупність недосконалих форм і систем, які необхідно переформувати і вдосконалити за допомогою організації		
комплекс потенційних загроз і можливостей. навколишнє середовище має управлятися організацією для того, щоб отримувати від неї «їжу», і видаливши її «гострі зуби», використовувати її в якості місця для роботи, отримання задоволення і професійного зростання членів організації		

Тестові питання

1. Економічна культура – це:

- а) організація роботи працівників із застосуванням систем мотивації та стимулювання;
- б) сукупність цінностей, поведінкових норм та моделей, які були сформовані та прийняті в організації під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- в) сукупність законодавчих актів та внутрішніх нормативних документів, які регламентують порядок роботи в організації;
- г) основні переконання, припущення, цінності та способи взаємодії, які сприяють виникненню унікального соціального та психологічного середовища в організації;
- д) усі відповіді є правильними.

2. Поверхневий рівень, який включає всі прояви, з якими стикаються при входженні в нову організацію, – це:

- а) рівень артефактів;
- б) рівень цінностей;
- в) рівень базових уявлень;
- г) рівень поведінкових моделей;
- д) усі відповіді є правильними.

3. Рівень, який включає культурні цінності, які прийняті членами колективу, та за якими формуються норми поведінки в організації, – це:

- а) рівень артефактів;
- б) рівень цінностей;
- в) рівень базових уявлень;
- г) рівень поведінкових моделей;
- д) усі відповіді є правильними.

4. Рівень, на якому вірування та судження членів колективу, які сприймаються ними на підсвідомому рівні, не підлягають сумніву, – це:

- а) рівень артефактів;
- б) рівень цінностей;
- в) рівень базових уявлень;
- г) рівень поведінкових моделей;
- д) усі відповіді є правильними.

5. Елементами економічної культури є:

- а) світогляд;
- б) культурні цінності;
- в) поведінка людей та психологічний клімат в колективі;
- г) «правила гри»;
- д) усі відповіді є правильними.

6. *Складовими економічної культури не є:*

- а) культура управління;
- б) культура міжособистісних відносин;
- в) культура працівників;
- г) культура конкурентної боротьби;
- д) культура умов праці.

7. *Функціями економічної культури є:*

- а) нормативно-регуляційна;
- б) розподільча;
- в) комунікативна;
- г) контрольна;
- д) усі відповіді є правильними.

8. *Прояви економічної культури можна визначити в наступних моделях:*

- а) модель виконання робіт;
- б) модель ділової взаємодії;
- в) модель міжособистісного спілкування;
- г) модель конкурентної боротьби;
- д) модель стратегічного розвитку.

9. *Профіль економічної культури будується за такими параметрами:*

- а) загальний стиль управління та стиль управління найманими працівниками;
- б) ефективність комунікацій в колективі;
- в) відповідність стратегічних цілей та критеріїв успіху сучасним тенденціям на ринку;
- г) відповідність технологій і працівників сучасним вимогам;
- д) усі відповіді є правильними.

10. *В процесі проведення діагностики економічної культури підприємства необхідно враховувати:*

- а) наявність конфліктів в колективі;
- б) наявність негараздів в колективі;
- в) наявність простроченої заборгованості перед кредиторами;
- г) здатність колективу до розвитку професійних навичок;
- д) усі відповіді є правильними.

Рекомендована література

Карпенко Н. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник / Н. В. Карпенко. – Київ : АПСВТ, 2014. – 109 с.

Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посібник / І. В. Кривов'язюк. – [2-ге вид.]. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 456 с. ISBN 978-617-673-479-6

Кузьмін О. Економічна діагностика : навч. посібник / О. Кузьмін, О. Мельник. – Київ : Знання, 2012. – 318 с. ISBN 978-966-346-981-2.

Посилкіна О. В. Економічна діагностика : навч. посібник для студентів економічних спеціальностей / О. В. Посилкіна, К. С. Світлична. – Харків : Вид-во НФаУ, 2014. – 333 с.

Сарай Н. І. Економічна діагностика : навч. посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання / Н. І. Сарай. – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 165 с.

Синиця Т. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник / Т. В. Синиця, І. В. Осьмірко. – Харків : ХНПУ, 2017. – 184 с.

Яцкевич І. В. Економічна діагностика : навч. посібник / І. В. Яцкевич. – Одеса, 2015. – 291 с.

9 ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА

9.1 Мета та завдання фінансової діагностики на підприємстві

Фінансова діагностика на підприємстві є дуже важливою складовою економічної діагностики, тому що саме цей вид аналізу ефективності функціонування підприємства дає змогу керівництву зрозуміти, чи можливі розвиток та активізація діяльності суб'єкта господарювання в майбутньому. Фінансова діагностика має на меті оцінку фінансового стану підприємства за допомогою дослідження ступеню оптимальності структури його фінансових ресурсів та джерел їх формування, а також ефективності їх використання.

Фінансова діагностика проводиться на основі фінансової звітності підприємства, а також, в деяких випадках, на основі статистичної звітності та внутрішньої звітності підприємства.

Фінансова діагностика – це процес дослідження фінансового стану підприємства шляхом аналізу показників його фінансово-господарської діяльності задля визначення напрямків подальшого розвитку суб'єкту господарювання.

Етапами проведення фінансової діагностики є наступні:

- 1) визначення мети та завдань;
- 2) формування системи показників для проведення фінансової діагностики;
- 3) визначення критеріїв оцінки показників;
- 4) формування інформаційної бази: фінансової, статистичної, внутрішньої;
- 5) проведення оцінки фінансового та майнового стану підприємства;
- 6) формування звіту щодо фінансового стану;
- 7) визначення перспектив розвитку підприємства за результатами оцінки його фінансового та майнового потенціалу.

Принципи проведення фінансової діагностики:

- періодичність;
- своєчасність;
- системність;
- комплексність;
- об'єктивність;
- науковість.

Види фінансової діагностики:

1. Експрес-діагностика (визначення основних параметрів, які характеризують фінансовий стан підприємства. В процесі проведення експрес-діагностики розраховують основні показники майнового стану, фінансової незалежності, ліквідності, ділової активності та рентабельності. Результати розрахунків дозволяють зробити висновок про фінансовий стан об'єкта дослідження).

2. Комплексна діагностика (в цілому повторює напрямки експрес-діагностики, але аналіз проводиться із застосуванням значно більшої кількості показників та більш поглиблено. Результати комплексної діагностики

дозволяють більш чітко визначити проблеми, які заважають інтенсивному розвитку підприємства).

9.2 Оцінка майнового стану підприємства

В процесі проведення фінансової діагностики однією з найважливіших моментів є оцінка майнового стану підприємства, яка може бути проведена двома способами:

- 1) складання порівняльно-аналітичного балансу;
- 2) розрахунок показників майнового стану.

Таблиця порівняльно-аналітичного балансу виглядає наступним чином:

Таблиця 9.1 – Порівняльно-аналітичний баланс підприємства

Показник	Абсолютні значення, тис. грн.		Питома вага, %		Відхилення		Темпи зростання, % (3/2*100)
	на початок	на кінець	на початок	на кінець	абс., тис. грн. (3-2)	пит. вага, % (5-4)	
1	2	3	4	5	6	7	8
АКТИВ							
Необоротні активи							
...							
Оборотні активи							
...							
Всього							
ПАСИВ							
Власний капітал							
...							
Позиковий капітал							
...							
Всього							

В якості показників майнового стану використовуються наступні:

- сума господарських коштів, які знаходяться у розпорядженні підприємства;
- співвідношення вартості необоротних та оборотних активів;
- коефіцієнт зносу основних засобів (знос / первісна вартість основних засобів);
- коефіцієнт придатності основних засобів (залишкова вартість – первісна вартість основних засобів);
- фондвіддача (вартість товарної продукції / вартість основних засобів);
- фондоемність (коефіцієнт, зворотній фондвіддачі);
- фондоозброєність (вартість основних засобів / середньооблікова чисельність персоналу);
- частка основних засобів в активах підприємства;

- коефіцієнт оновлення основних засобів (вартість основних засобів, введених в експлуатацію / вартість всіх основних засобів на кінець періоду);
- коефіцієнт вибуття основних засобів (вартість основних засобів, виведених з експлуатації / вартість основних засобів на початок періоду);
- коефіцієнт приросту основних засобів (вартість основних засобів на кінець періоду / вартість основних засобів на початок періоду);
- коефіцієнт інтенсивності оновлення основних засобів (вартість основних засобів, виведених з експлуатації / вартість основних засобів, введених в експлуатацію).

9.3 Оцінка фінансової незалежності та фінансової стійкості підприємства

Оцінка фінансової незалежності відбувається шляхом розрахунку та аналізу динаміки наступних показників:

- коефіцієнт автономії (вартість власного капіталу / вартість капіталу підприємства);
- коефіцієнт фінансового ризику (вартість позикового капіталу / вартість капіталу підприємства);
- коефіцієнт фінансового левериджу (відношення позикового капіталу підприємства до його власного капіталу);
- власні оборотні кошти (вартість власного капіталу – вартість необоротних активів);
- робочий капітал (вартість власного капіталу + довгостроковий позиковий капітал – вартість необоротних активів або оборотні активи – поточні зобов'язання);
- коефіцієнт мультиплікації власного капіталу (власні оборотні кошти / вартість власного капіталу);
- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (власні оборотні кошти / вартість оборотних активів підприємства).

Фінансова стійкість підприємства найчастіше визначається за типом фінансової стійкості підприємства.

Тип фінансової стійкості підприємства визначається за допомогою моделі, яка включає в себе три фактори. Всі ці фактори відображають можливість підприємства формувати свої запаси (предмети праці, за допомогою яких підприємство виробляє продукцію) за рахунок власних та позикових коштів.

- перший фактор – наявність власних оборотних коштів;
- другий фактор – наявність власних оборотних коштів та довгострокових джерел фінансування запасів;
- третій фактор – загальна величина джерел формування запасів.

Для визначення типу фінансової стійкості із вартості кожного переліченого фактору віднімають вартість запасів. Якщо значення позитивне – в моделі фактору присвоюється значення «1», якщо від'ємне – то «0».

Таким чином можна скласти чотири типи моделі та визначити такі типи фінансової стійкості:

1. М (1; 1; 1) – абсолютна фінансова стійкість.
2. М (0; 1; 1) – нормальна фінансова стійкість.
3. М (0; 0; 1) – недостатня фінансова стійкість.
4. М (0; 0; 0) – кризовий фінансовий стан.

Таким чином, досліджуючи динаміку показників фінансової незалежності та типу фінансової стійкості, можна визначити, який вид джерел фінансування фінансових ресурсів є переважаючим на підприємстві. Крім того, результати фінансової діагностики за критерієм фінансової незалежності та типу фінансової стійкості дає можливість керівництву підприємства приймати управлінські рішення щодо оптимізації структури капіталу.

9.4 Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства

Діагностика ліквідності підприємства проводиться за двома напрямками:

- діагностика ліквідності балансу;
- діагностика ліквідності підприємства.

Задля діагностики ліквідності балансу, яка проводиться за формою 1 фінансової звітності «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», активи та пасиви розподіляються на чотири групи. Активи розподіляються за ступенем ліквідності, а пасиви – за ступенем терміновості погашення.

Таблиця 9.2 – Групування активів та пасивів задля діагностики ліквідності балансу

Групи активів	Склад активів	Групи пасивів	Склад пасивів
A1	Абсолютно ліквідні активи (грошові кошти та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції)	П1	Найбільш термінові пасиви (кредиторська заборгованість за продукцію та заборгованість за поточними короткостроковими кредитами)
A2	Активи, які можуть бути швидко реалізовані (дебіторська заборгованість)	П2	Поточні пасиви без урахування вартості пасивів, які віднесені до групи П1
A3	Активи, які можна реалізувати повільно (оборотні активи, які не увійшли в групи A1 та A2, а також основні засоби)	П3	Довгострокові зобов'язання (довгострокові кредити банків, інші довгострокові зобов'язання)
A4	Активи, які важко реалізувати (вартість всіх інших активів)	П4	Постійні пасиви (власний капітал підприємства)

Для діагностики визначається вартість цих груп активів та пасивів, а потім складається система нерівностей, яка буде характеризувати ліквідність балансу. Баланс із абсолютною ліквідністю повинен мати наступну систему нерівностей:

$$A1 > П1;$$

$$A2 > П2;$$

$$A3 > П3;$$

$$A4 < П4;$$

Ліквідність підприємства оцінюється за наступними показниками:

– коефіцієнт абсолютної ліквідності ((грошові кошти та їх еквіваленти + поточні інвестиції) / поточні зобов'язання),

нормативне значення $0,25 < K_{абс.л.} < 0,5$;

– коефіцієнт швидкої ліквідності ((оборотні активи – запаси) / поточні зобов'язання);

нормативне значення $0,5 < K_{шв.л.} < 1,5$;

– коефіцієнт покриття (оборотні активи / поточні зобов'язання).

нормативне значення $1,5 < K_{п} < 2,5$.

Необхідно отримані значення показників ліквідності підприємства порівняти з нормативними значеннями, а потім проаналізувати їх динаміку.

Платоспроможність підприємства є складовою частиною його ліквідності. Оцінюється за наступними показниками, які враховують фактичні та потенційні джерела надходжень, а також співвідношення платежів і надходжень підприємства:

– коефіцієнт поточної платоспроможності (грошові кошти + поточні фінансові інвестиції – поточні зобов'язання);

нормативне значення > 0 ;

– коефіцієнт захисного інтервалу ((оборотні активи – запаси) / середньоденні операційні витрати);

– коефіцієнт грошової платоспроможності (характеризує миттєву здатність розрахуватись за рахунками до сплати);

нормативне значення > 1 ;

– коефіцієнт розрахункової платоспроможності (характеризує перспективний потік грошових коштів);

нормативне значення > 2 ;

– коефіцієнт ліквідної платоспроможності (оборотні кошти / допустимі джерела їх формування);

– нормативне значення > 1 , причому якщо значення цього показника < 1 , то підприємство знаходиться в глибокій кризі платоспроможності;

– співвідношення грошових коштів, які надійшли до операційних витрат;

– співвідношення суми надходжень від операцій до відсотків за кредитами;

– співвідношення фінансового результату до оподаткування до постійних витрат.

Оцінку платоспроможності проводити доволі важко, тому що більшість даних є даними внутрішнього бухгалтерського обліку. Ці показники оцінюються в динаміці та повинні постійно зростати.

9.5 Оцінка ділової активності підприємства

Оцінка ділової активності проводиться шляхом розрахунку та аналізу динаміки коефіцієнтів оборотності та тривалості періоду обороту. До показників ділової активності відносяться до наступної таблиці.

Таблиця 9.3 – Показники ділової активності підприємства

Коефіцієнт / показник	Формула розрахунку
Коефіцієнт оборотності запасів (КОз)	Чистий дохід від реалізації / Вартість запасів
Коефіцієнт оборотності основних засобів (КОоз)	Чистий дохід від реалізації / Вартість основних фондів
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (КОдз)	Чистий дохід від реалізації / Вартість дебіторської заборгованості за продукцію
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (КОкз)	Собівартість продукції / Вартість кредиторської заборгованості
Коефіцієнт оборотності капіталу (КОк)	Чистий дохід від реалізації / Вартість капіталу
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (КОВк)	Чистий дохід від реалізації / Вартість власного капіталу
Тривалість обороту запасів (ТОз)	$360 / КОз$
Тривалість обороту основних засобів (ТОоз)	$360 / КОоз$
Тривалість обороту дебіторської заборгованості (ТОдз)	$360 / КОдз$
Тривалість обороту кредиторської заборгованості (ТОкз)	$360 / КОкз$
Тривалість обороту капіталу (ТОк)	$360 / КОк$
Тривалість обороту власного капіталу (ТОВк)	$360 / КОВк$
Тривалість операційного циклу (Тоц)	$ТОз + ТОдз$
Тривалість фінансового циклу (Тфц)	$Тоц - ТОкз$

Слід зазначити, що коефіцієнти оборотності повинні мати позитивну динаміку, а тривалість обороту – негативну. Саме тоді ділову активність можна оцінити як нормальну та зростаючу.

9.6 Оцінка ефективності діяльності підприємства

Оцінку ефективності діяльності підприємства взагалі необхідно проводити за коефіцієнтами рентабельності. Однак найчастіше спочатку проводять оцінку економічного ефекту від діяльності підприємства, тобто оцінюють динаміку його фінансових результатів. Дана оцінка проводиться за формою 2 фінансової звітності «Звіт про фінансові результати» та за допомогою складання наступної таблиці.

Таблиця 9.4 – Оцінка динаміки фінансових результатів діяльності підприємства

Показник	На початок періоду, тис. грн.	На кінець періоду, тис. грн.	Відхилення, тис. грн.	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації				
Собівартість				
Валовий прибуток (збиток)				
Доходи за операційною діяльністю				
Витрати за операційною діяльністю				
Прибуток (збиток) від операційної діяльності				
Доходи за фінансовою діяльністю				
Витрати за фінансовою діяльністю				
Прибуток (збиток) до оподаткування				
Податок на прибуток				
Чистий прибуток (збиток)				

Після аналізу динаміки фінансових результатів переходять до розрахунку та аналізу показників рентабельності. Найчастіше діагностика ефективності діяльності підприємства проводиться за наступними показниками:

- рентабельність продукції (валовий прибуток / собівартість);
- рентабельність продажу (чистий прибуток / чистий дохід від реалізації);
- рентабельність операційної діяльності (прибуток від операційної діяльності / витрати за операційною діяльністю);
- рентабельність капіталу (чистий прибуток / вартість капіталу);
- рентабельність власного капіталу (чистий прибуток / вартість власного капіталу);
- рентабельність підприємства (чистий прибуток / всі витрати підприємства).

Діагностика ефективності діяльності підприємства є заключним етапом його фінансової діагностики. Комплексна оцінка вартісних результатів діяльності та оцінка коефіцієнтів, які характеризують інтенсивність та результативність фінансово-господарської діяльності, є підставою та обґрунтуванням для прийняття ефективних управлінських рішень.

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте поняття «фінансова діагностика».
2. Які етапи проведення фінансової діагностики?
3. Охарактеризуйте принципи проведення фінансової діагностики.
4. У чому полягає різниця між експрес-діагностикою та комплексною діагностикою під час проведення фінансової діагностики?
5. Як та за допомогою яких показників проводиться оцінка майнового стану підприємства?
6. Як та за допомогою яких показників проводиться оцінка фінансової незалежності підприємства?
7. Як визначається тип фінансової стійкості підприємства та які типи існують?
8. Як та за допомогою яких показників проводиться оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства?
9. Як та за допомогою яких показників проводиться оцінка ділової активності підприємства?
10. Як та за допомогою яких показників проводиться оцінка ефективності діяльності підприємства?

Практичні завдання

Завдання 1

Проведіть комплексну фінансову діагностику ПрАТ «Київхліб» (ЄДРПОУ 00381574) за даними його фінансової звітності, які наведені нижче.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2019.

Актив	Код рядка		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000		134	80
первісна вартість	1001		1124	593
накопичена амортизація	1002		990	513
Незавершені капітальні інвестиції	1005		33592	57152
Основні засоби:	1010		204410	200708
первісна вартість	1011		400969	407030
знос	1012		196559	206322
Інвестиційна нерухомість:	1015		0	0
первісна вартість	1016		489	489
знос	1017		489	489
Довгострокові біологічні активи:	1020		0	0
первісна вартість	1021		0	0
накопичена амортизація	1022		0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		99958	99961
інші фінансові інвестиції	1035		2029	2029
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		0	0
Відстрочені податкові активи	1045		0	0
Гудвіл	1050		0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		0	0
Інші необоротні активи	1090		0	0
Усього за розділом I	1095		340123	359930
II. Оборотні активи				
Запаси	1100		99487	107641
Виробничі запаси	1101		50893	49045
Незавершене виробництво	1102		55	62
Готова продукція	1103		4974	2839
Товари	1104		43565	55695
Поточні біологічні активи	1110		0	0
Депозити перестраховання	1115		0	0
Векселі одержані	1120		0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		229440	186385

Актив	Код рядка		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130		9119	16937
за виданими авансами				
з бюджетом	1135		12595	9873
у тому числі з податку на прибуток	1136		6651	3822
з нарахованих доходів	1140		0	0
із внутрішніх розрахунків	1145		0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		52270	60696
Поточні фінансові інвестиції	1160		0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165		5097	1906
Готівка	1166		0	0
Рахунки в банках	1167		0	0
Витрати майбутніх періодів	1170		0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		0	0
у тому числі в:	1181		0	0
резервах довгострокових зобов'язань				
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		0	0
резервах незароблених премій	1183		0	0
інших страхових резервах	1184		0	0
Інші оборотні активи	1190		11709	2533
Усього за розділом II	1195		419717	385971
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		0	0
Баланс	1300		759840	745901
Пасив	Код рядка		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		39621	39621
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		0	0
Капітал у дооцінках	1405		29927	29927
Додатковий капітал	1410		1360	1360
Емісійний дохід	1411		0	0
Накопичені курсові різниці	1412		0	0
Резервний капітал	1415		5943	5943
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		87306	97977
Неоплачений капітал	1425		0	0
Вилучений капітал	1430		0	0
Інші резерви	1435		0	0
Усього за розділом I	1495		164157	174828
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		0	0
Пенсійні зобов'язання	1505		0	0
Довгострокові кредити банків	1510		74723	106882

Актив	Код рядка		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Інші довгострокові зобов'язання	1515		0	11836
Довгострокові забезпечення	1520		0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		0	0
Цільове фінансування	1525		0	0
Благодійна допомога	1526		0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530		0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		0	0
Інвестиційні контракти;	1535		0	0
Призовий фонд	1540		0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545		0	0
Усього за розділом II	1595		74723	118718
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		0	0
Векселі видані	1605		0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610		0	0
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615		354694	342306
за розрахунками з бюджетом	1620		6058	4419
за у тому числі з податку на прибуток	1621		0	0
за розрахунками зі страхування	1625		5267	3369
за розрахунками з оплати праці	1630		19696	13704
за одержаними авансами	1635		35076	3875
за розрахунками з учасниками	1640		0	0
із внутрішніх розрахунків	1645		71660	66430
за страховою діяльністю	1650		0	0
Поточні забезпечення	1660		18227	15734
Доходи майбутніх періодів	1665		0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		0	0
Інші поточні зобов'язання	1690		10282	2518
Усього за розділом III	1695		520960	452355
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		0	0
Баланс	1900		759840	745901

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1767501	1842323
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-1465668	-1566913
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	301833	275410
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	74623	89213
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	0	0
Адміністративні витрати	2130	-107476	-108154
Витрати на збув	2150	-131760	-141095
Інші операційні витрати	2180	-103695	-100894
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	33525	14480
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	8	325
Інші фінансові доходи	2220	118	241
Інші доходи	2240	8123	7007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-21114	-17211
Втрати від участі в капіталі	2255	-4	-562
Інші витрати	2270	-7156	-6794
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	13500	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	-2514
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2829	-250
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	10671	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	-2764
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	10671	-2764
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	733066	803436
Витрати на оплату праці	2505	321482	315657
Відрахування на соціальні заходи	2510	69621	68347
Амортизація	2515	51048	48707
Інші операційні витрати	2520	224932	253596
Разом	2550	1400149	1489743
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	792422060	792422060
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	792422060	79422060
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.01	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.01	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Завдання 2

За даними фінансової звітності запропонуйте та обґрунтуйте декілька моделей оптимізації структури активів ПрАТ «Уманьгаз» (ЄДРПОУ 03361419).

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2020.

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	323	883
первісна вартість	1001	507	1 120
накопичена амортизація	1002	(184)	(237)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	48 131	51 901
первісна вартість	1011	92 939	99 833
знос	1012	(44 808)	(47 932)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	50	50
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	136
Відстрочені податкові активи	1045	714	719
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	49 218	53 689
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3 071	3 988
Виробничі запаси	1101	2 919	3 988
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	152	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 756	13 053
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	185	0
з бюджетом	1135	631	3 014
у тому числі з податку на прибуток	1136	631	631
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	2 311	0

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7	749
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	469	4 030
Готівка	1166	4	31
Рахунки в банках	1167	465	3 999
Витрати майбутніх періодів	1170	0	100
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	1 013
Усього за розділом II	1195	10 430	25 947
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	59 648	79 636

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	388	388
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	104	104
Додатковий капітал	1410	36 788	34 175
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	370	370
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-43 217	-74 216
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	-5 567	-39 179
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1 235	106 566
розрахунками з бюджетом	1620	466	859
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	191	436
розрахунками з оплати праці	1630	765	1 750
одержаними авансами	1635	2 757	0
розрахунками з учасниками	1640	463	463
із внутрішніх розрахунків	1645	56 345	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	115	1 394
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2 878	7 347
Усього за розділом III	1695	65 215	118 815
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	59 648	79 636

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	81 378	50 199
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(103 821)	(56 200)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	0	0
збиток	2095	(22 443)	(6 001)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	2 633	307
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(12 329)	(7 051)
Витрати на збут	2150	(0)	(0)
Інші операційні витрати	2180	(1 472)	(1 476)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	0
збиток	2195	(33 611)	(14 221)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	2 612	2 513
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Витрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(30 999)	(11 708)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(30 999)	(11 708)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-30 999	-11 708

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	64 356	28 570
Витрати на оплату праці	2505	37 441	23 501
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 506	4 921
Амортизація	2515	3 299	3 072
Інші операційні витрати	2520	4 406	3 458
Разом	2550	117 008	63 522
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 551	1 551
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 551	1 551
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-19 986,460350	-7,545450
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-19 986,460350	-7,545450
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Завдання 3

За даними фінансової звітності запропонуйте та обґрунтуйте декілька моделей оптимізації структури капіталу ПАТ «Фармак» (ЄДРПОУ 00481198).
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	133774	153372
первісна вартість	1001	225315	267149
накопичена амортизація	1002	91541	113777
Незавершені капітальні інвестиції	1005	705049	1597797
Основні засоби:	1010	2080742	2084500
первісна вартість	1011	3810363	4140501
знос	1012	1729621	2056001
Інвестиційна нерухомість:	1015	1606	1346
первісна вартість	1016	4261	4154
знос	1017	2655	2808
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	4302	4917
інші фінансові інвестиції	1035	546189	566049
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5229	8154
Відстрочені податкові активи	1045	25851	6052
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	230011	187000
Усього за розділом I	1095	3732753	4609187
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1554977	1327167
Виробничі запаси	1101	698907	667798
Незавершене виробництво	1102	110067	159627

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
Готова продукція	1103	731039	487214
Товари	1104	14964	12528
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1133529	1258692
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	134975	61248
з бюджетом	1135	99689	136196
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	720	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	32812	8978
Поточні фінансові інвестиції	1160	1092	1350
Гроші та їх еквіваленти	1165	155483	1241966
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	155483	1241966
Витрати майбутніх періодів	1170	4181	6946
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1622	3691
Усього за розділом II	1195	3119080	4046234
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	6851833	8655421

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	36366	36366
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	28475	29465
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	7191	8181
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5480565	6587032
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	5545406	6652863
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	145493	145827
Довгострокові кредити банків	1510	168397	277923
Інші довгострокові зобов'язання	1515	146417	122915
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	460307	546665
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	104639	174343
за товари, роботи, послуги	1615	451455	785191
за розрахунками з бюджетом	1620	12748	63895
за у тому числі з податку на прибуток	1621	1498	49654
за розрахунками зі страхування	1625	7945	9226
за розрахунками з оплати праці	1630	177862	320809
за одержаними авансами	1635	10992	37616
за розрахунками з учасниками	1640	449	449
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	27282	25000
Доходи майбутніх періодів	1665	3966	3791
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	48782	35573
Усього за розділом III	1695	846120	1455893
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6851833	8655421

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7410007	6400843
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3129796)	(2772473)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	4280211	3628370
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	22389	22301
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(814317)	(710764)
Витрати на збут	2150	(1341307)	(1324383)
Інші операційні витрати	2180	(514593)	(404120)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1632383	1211404
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	2945	3363
Інші фінансові доходи	2220	16517	9592
Інші доходи	2240	0	73879
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(48429)	(44395)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(120439)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1482977	1253843
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(275122)	(206239)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1207855	1047604
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	990	109
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	(1381)	(31913)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(391)	(31804)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(391)	(31804)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1207464	1015800
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	2158973	2263796
Витрати на оплату праці	2505	1472344	1170068
Відрахування на соціальні заходи	2510	249495	199030
Амортизація	2515	458346	398416
Інші операційні витрати	2520	1460855	1180430
Разом	2550	5800013	5211740

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	7273200	7273200
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	166,1	141,9
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	166,1	141,9
Дивіденди на одну просту акцію	2650	13,75	6,9

Завдання 4

Проведіть фінансову діагностику підприємства за даними таблиці. Оцініть фінансову стійкість підприємства.

тис. грн.

Показник	2016	2017	2018
Власний капітал	41121245	38122732	38765576
Довгострокові зобов'язання	0	0	0
Поточні зобов'язання	12977657	14746046	15141807
Необоротні активи	47592033	47581413	41550334
Виробничі запаси	317871	319616	346366
Дебіторська заборгованість	182583	183395	254348
Грошові кошти	37396	37563	52095
Інші оборотні активи	316226	314456	359035

Завдання 5

Визначити тривалість операційного, виробничого та фінансового циклів на основі наступних даних:

Показник	Значення, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації	395,8
Середньорічний залишок виробничих запасів	38
Середньорічний залишок незавершеного виробництва	56
Середньорічний залишок готової продукції	120
Середньорічний залишок грошових коштів	50
Середньорічна вартість дебіторської заборгованості	120
Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	87

Тестові питання

1. Фінансова діагностика – це:

- оцінка показників фінансового стану підприємства;
- оцінка економічної культури підприємства;
- процес дослідження фінансового стану підприємства;
- діагностика фінансового потенціалу підприємства;
- усі відповіді є правильними.

2. Етапами проведення фінансової діагностики є:

- формування системи показників для проведення фінансової діагностики;
- формування інформаційної бази: фінансової, статистичної, внутрішньої;

- в) формування звіту щодо фінансового стану;
- г) визначення перспектив розвитку підприємства;
- д) усі відповіді є правильними.

3. *Принципами проведення фінансової діагностики є:*

- а) своєчасність;
- б) системність;
- в) об'єктивність;
- г) науковість;
- д) усі відповіді є правильними.

4. *При проведенні експрес-діагностики дослідження проводиться за такими напрямками:*

- а) розрахунок основних показників майнового стану;
- б) детальне дослідження ліквідності балансу та ліквідності підприємства;
- в) аналіз динаміки ділової активності підприємства;
- г) комплексне дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства;
- д) усі відповіді є правильними.

5. *Комплексна фінансова діагностика:*

- а) повторює експрес-діагностику, але більш детально;
- б) становить комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- в) значно відрізняється від експрес-діагностики;
- г) є дослідженням потенціалу підприємства;
- д) усі відповіді є правильними.

6. *При складанні порівняльно-аналітичного балансу проводиться:*

- а) вертикальний аналіз статей балансу;
- б) горизонтальний аналіз статей балансу;
- в) вертикально-горизонтальний аналіз балансу;
- г) аналіз структури статей балансу;
- д) усі відповіді є правильними.

7. *До показників майнового стану підприємства не відносяться:*

- а) фондвідача;
- б) частка необоротних активів у загальній структурі;
- в) коефіцієнт придатності основних засобів;
- г) коефіцієнт оборотності активів;
- д) співвідношення вартості необоротних та оборотних активів.

8. *Не існує такого типу фінансової стійкості:*

- а) абсолютна;
- б) неадекватна;
- в) нормальна;
- г) кризовий стан;
- д) недостатня.

9. *Робочий капітал розраховується як:*

- а) різниця між вартістю перманентного капіталу та необоротних активів;
- б) різниця між вартістю оборотних активів та поточних зобов'язань;
- в) різниця між вартістю перманентного капіталу та оборотних активів;
- г) різниця між вартістю поточних зобов'язань та необоротних активів;
- д) сума вартості власного капіталу та довгострокових зобов'язань.

10. *Коефіцієнт автономії характеризує:*

- а) здатність підприємства розраховуватись за своїми зобов'язаннями;
- б) ступінь залучення позикового капіталу;
- в) структуру капіталу підприємства;
- г) частку власного капіталу в загальній структурі;
- д) частку позикового капіталу в загальній структурі.

11. *У процесі оцінки ліквідності балансу:*

- а) розраховують коефіцієнти ліквідності;
- б) аналізують структуру балансу;
- в) аналізують структуру активів;
- г) групують активи за ступенем ліквідності;
- д) групують пасиви за ступенем терміновості погашення зобов'язань.

12. *До показників ліквідності підприємства не відносяться:*

- а) коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- б) коефіцієнт ліквідної платоспроможності;
- в) коефіцієнт швидкої ліквідності;
- г) коефіцієнт покриття;
- д) коефіцієнт захисного інтервалу.

13. *До показників платоспроможності не відносяться:*

- а) коефіцієнт фінансового ризику;
- б) коефіцієнт поточної платоспроможності;
- в) коефіцієнт ліквідної платоспроможності;
- г) коефіцієнт захисного інтервалу;
- д) коефіцієнт грошової платоспроможності.

14. У процесі оцінки ділової активності:

- а) аналізується динаміка фінансових показників діяльності підприємства;
- б) розраховуються коефіцієнти оборотності оборотних активів та поточних зобов'язань;
- в) аналізується фінансовий стан підприємства;
- г) розраховується тривалість обороту оборотних активів та поточних зобов'язань;
- д) розраховується тривалість операційного та фінансового циклів.

15. Які показники характеризують ефективність діяльності підприємства?

- а) валовий прибуток;
- б) рентабельність підприємства;
- в) рентабельність капіталу;
- г) чистий прибуток;
- д) рентабельність продукції.

Рекомендована література

Азарова А. О. Математичні методи та моделі оцінювання фінансового стану підприємства : монографія / А. О. Азарова, О. В. Рузакова. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 172 с.

Аніловська Г. Я. Фінансовий аналіз : навч. посібник / Г. Я. Аніловська, О. О. Столяренко. – Львів : ЛьвДУВС, 2012. – 404 с.

Базецкая А. И. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / А. И. Базецкая, В. Л. Дяченко. – Харьков : ХНУГХ им. А. Н. Бекетова, 2017. – 186 с.

Бланк И. А. Управление активами / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр, 2000. – 721 с.

Бланк И. А. Управление денежными потоками / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр, Эльга, 2002. – 736 с.

Бланк И. А. Управление финансовыми ресурсами / И. А. Бланк. – Москва : Омега-Л, ООО «Эльга», 2017. – 768 с.

Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учеб. курс / И. А. Бланк. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – Киев : Эльга, Ника-Центр, 2007. – 521 с.

Карпенко Н. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник. – Київ : АПСВТ, 2014. – 109 с.

Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посібник / І. В. Кривов'язюк. – [2-ге вид.]. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 456 с. ISBN 978-617-673-479-6.

Кузьмін О. Економічна діагностика : навч. посібник / О. Кузьмін, О. Мельник. – Київ : Знання, 2012. – 318 с. ISBN 978-966-346-981-2.

Мних Є. В. Фінансовий аналіз : підручник / Є. В. Мних, Н. С. Барабаш. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 536 с.

Мороз О. В. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах : монографія / О. В. Мороз, О. А. Сметанюк. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. – 167 с.

Отенко І. П. Фінансовий аналіз : навч. посібник / І. П. Отенко, Г. Ф. Азаренков, Г. А. Іващенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 156 с.

Селіверстова Л. С. Фінансовий аналіз : навч. посібник / Л. С. Селіверстова, О. В. Скрипник. – Київ : ЦУЛ, 2012. – 274 с.

Сокольська Р. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник / Р. Б. Сокольська. – Дніпропетровськ : НМетАУ, 2015. – 92 с.

Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз : навч. посібник / Ю. М. Тютюнник. – Київ : Знання, 2012. – 815 с.

Фінансовий аналіз : навч. посібник / За ред. Т. Д. Косова, І. В. Сіменко. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 440 с.

10 ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

10.1 Сутність економічної безпеки підприємства

Кожне підприємство володіє певним набором ресурсів: активами, капіталом, персоналом, інформацією, технологіями, майновими та авторськими правами і т. ін. Крім того, найбільш ефективне використання цих ресурсів та сталий розвиток підприємства забезпечується його системою управління. Однак на ринку, де є велика кількість конкурентів, на який впливає маса факторів зовнішнього середовища, а також проблеми у внутрішньому середовищі підприємства, що обумовлені впливом факторів внутрішнього середовища, існує значна загроза безпечному функціонуванню суб'єкта господарювання. Таким чином, наявність невизначеності та небезпечності в процесі функціонування підприємства забезпечила необхідність виникнення системи економічної безпеки.

Економічна безпека підприємства – комплексне поняття, яке характеризує можливість підприємства виявити загрози та небезпечні фактори впливу на діяльність господарюючого суб'єкту та розробити заходи з їх уникнення або зменшення негативного впливу.

Головною метою економічної безпеки підприємства є забезпечення його сталого та ефективного функціонування.

Задачами системи економічної безпеки є:

- забезпечення фінансової стійкості підприємства;
- забезпечення високого рівня конкурентоздатності;
- оптимізація організаційної структури управління;
- виявлення небезпек та загроз;
- мінімізація впливу виявлених небезпек та загроз;
- забезпечення захисту внутрішнього середовища підприємства;
- правовий захист підприємства.

Забезпечення економічної безпеки є основою антикризового управління підприємством. Саме визначення загроз, які можуть привести господарюючий суб'єкт до кризового стану, є найголовнішою задачею як системи економічної безпеки, так і системи антикризового управління.

Найчастіше застосовують наступну класифікацію джерел небезпеки та загроз для підприємства:

- 1) за сферою дії (виробничі, фінансові, економічні, політичні, галузеві і т. ін.);
- 2) за походженням (природні, техногенні, неприродні);
- 3) за масштабами дії (локальні, регіональні, транскордонні);
- 4) за тривалістю (миттєві, тривалі, перманентні);
- 5) за частотою дії (одноразові, багаторазові);
- 6) за походженням (внутрішні, зовнішні);
- 7) за напрямом дії (виробництво, персонал, інформація).

Структурними елементами економічної безпеки є :

- техніко-технологічна база;
- фінансова складова;
- кадрова складова;
- інтелектуальна складова;
- інформація;
- екологічна складова;
- ринкова складова;
- правовий захист;
- силовий захист.

10.2 Діагностика економічної безпеки підприємства

Діагностику рівня економічної безпеки підприємства виконують за наступними етапами:

- 1) визначення внутрішніх та зовнішніх загроз, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства;
- 2) оцінка ступеню впливу визначених факторів;
- 3) розрахунок показників економічної безпеки за функціональними (структурними) елементами економічної безпеки;
- 4) розрахунок інтегрального показника економічної безпеки;
- 5) розробка системи заходів, реалізація яких буде сприяти підвищенню рівня економічної безпеки підприємства.

Співвідношення функціональних (структурних) елементів із показниками за даними елементами наведені в таблиці 10.1:

Таблиця 10.1 – Співвідношення функціональних (структурних) елементів із показниками за даними елементами

Структурний елемент економічної безпеки	Показники, які характеризують структурний елемент економічної безпеки
Техніко-технологічна база	Оцінка рівня технологічного потенціалу; оцінка оновлення та вибуття основних засобів; оцінка рівня сучасності технологій; оцінка рівня прогресивності технологій та продукції; оцінка рівня застосування інноваційних розробок
Фінансова складова	Оцінка ліквідності; аналіз динаміки дебіторської та кредиторської заборгованості; аналіз фінансової стійкості; оцінка вірогідності банкрутства за моделями Альтмана або Ліса
Кадрова складова	Аналіз структури персоналу; аналіз тривалості стажу роботи; оцінка плинності кадрів; аналіз динаміки питомої ваги молодих спеціалістів та пенсіонерів в структурі персоналу; оцінка кваліфікаційного рівня
Інтелектуальна складова	Аналіз динаміки плинності кадрів високої кваліфікації; розрахунок питомої ваги висококваліфікованих робітників в загальній структурі персоналу; аналіз кількості працівників, які підвищують свою кваліфікацію та освоюють нові спеціальності
Інформація	Аналіз коефіцієнтів повноти, суперечливості та точності інформації
Ринкова складова	Аналіз частки ринку; оцінка рівня конкурентної боротьби на ринку; оцінка появи нових конкурентів; аналіз якісних досягнень конкурентів; оцінка позиції підприємства на ринку; оцінка ступеню гнучкості підприємства та рівня його адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищу
Екологічна складова	Оцінка рівня забруднення підприємством навколишнього середовища; оцінка окремих видів забруднення навколишнього середовища: водних ресурсів, ґрунту,
Правовий захист	Оцінка рівня складання договорів підприємства із контрагентами; оцінка правового поля, в якому функціонує підприємство; оцінка правової освіти персоналу; оцінка правового забезпечення підприємства; оцінка здатності юридичного відділу підприємства приймати участь у судових та арбітражних засіданнях; оцінка ведення патентного фонду

Інтегральний показник економічної безпеки підприємства може бути розрахований за формулою:

$$I_{\text{ЕБ}} = \sum P_i * \Delta B_i,$$

де $I_{\text{ЕБ}}$ – інтегральний показник економічної безпеки підприємства;

P_i – вага окремого показника економічної безпеки;

B_i – бал в залежності від відхилень значень показника економічної безпеки.

Для розрахунку інтегрального показника у такий спосіб застосовується метод експертних оцінок, завдяки якому визначається вага і бал кожного показника. Також для розрахунку інтегрального показника можна застосовувати різноманітний математичний апарат (наприклад, визначаються функції).

Інтегральний показник доцільно розраховувати спочатку за кожним структурним елементом економічної безпеки, а потім – комплексний показник за всіма функціональними блоками.

Також потрібно зазначити, що проведення діагностики економічної безпеки повинно забезпечуватись постійним моніторингом рівня економічної безпеки підприємства. Причому діагностика повинна носити періодичний характер, а моніторинг – здійснюватися постійно та безперервно.

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність економічної безпеки підприємства?
2. Як можна сформулювати головну мету функціонування системи економічної безпеки підприємства?
3. Які задачі системи економічної безпеки підприємства?
4. Охарактеризуйте джерела небезпеки та загроз для підприємства. Наведіть класифікацію.
5. Охарактеризуйте розподіл системи економічної безпеки підприємства на функціональні (структурні) блоки.
6. Охарактеризуйте етапи проведення діагностики економічної безпеки підприємства.
7. За допомогою яких показників оцінюється рівень економічної безпеки за функціональними (структурними) елементами?
8. Як розраховується інтегральний показник економічної безпеки?
9. Які методи можна застосовувати для розрахунку інтегрального показника економічної безпеки?
10. У чому полягає доцільність моніторингу при діагностиці економічної безпеки підприємства?

Практичні завдання

Завдання 1

Виконайте діагностику економічної безпеки підприємства на основі наступних фінансових показників:

Показники	2018	2019	2020
Власний капітал, тис. грн.	8375,7	9706,0	9323,5
Баланс, тис. грн.	9117,5	10131,0	9857,3
Залишкова вартість основних фондів, тис. грн.	4141,4	4129,4	3899,6
Оборотні активи, тис. грн.	4919,9	5362,4	5696,0
Поточні зобов'язання, тис. грн.	741,8	425,0	533,8
Грошові кошти в національній валюті, тис. грн.	322,8	1770,9	3422,0
Грошові кошти в іноземній валюті, тис. грн.	7,5	7,4	263,3
Виробничі запаси, тис. грн.	2143,0	1627,1	1420,4
Тварини на вирощуванні і відгодівлі, тис. грн.	87,8	139,4	202,0
Незавершене виробництво, тис. грн.	205,3	38,8	36,5
Готова продукція, тис. грн.	357,4	572,2	87,4
Товари, тис. грн.	8,0	10,2	7,5

Завдання 2

Показником економічної безпеки підприємства є ймовірність його банкрутства, яка описується за такою моделлю:

$$C_1 = -0,387 + K_n * (-1,0736) + K_3 * 0,0579,$$

де K_n – показник поточної ліквідності;

K_3 – показник питомої ваги позикових засобів у пасивах підприємства.

За даними звітності підприємства необхідно оцінити його економічну безпеку та зробити відповідні висновки. Рівень економічної безпеки зобразити графічно.

Показники	2018	2019	2020
Оборотні активи	4873	5208	5721
Поточні зобов'язання	2437	2170	3011
Довгострокові кредити	1693	1853	1902
Короткострокові кредити	682	477	873
Капітал всього	5988	5833	7124

Завдання 3

За даними, наведеними нижче, побудувати схему економічної безпеки. Підготувати аналітичну записку щодо ризиків підприємства.

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень
Інтелектуальна	3	2
Кадрова	3	3
Технічна	3	2
Правова	3	3
Екологічна	5	1
Інформаційна	3	2
Силова	3	1
Фінансова	5	2
Ринкова	7	4
Інтерфейсна	5	2

Завдання 4

Обчислити коефіцієнт безпеки операційної діяльності підприємства на основі наведених нижче показників:

- 1) постійні витрати підприємства протягом року – 230 000 грн;
- 2) змінні витрати на весь обсяг продукції протягом року – 500 000 грн;
- 3) ціна одиниці продукції – 250 грн/од.;
- 4) виручка від реалізації продукції протягом року – 820 500 грн.

Завдання 5

Використовуючи показник Вівера, провести діагностику загрози банкрутства підприємства протягом трьох років. Вихідні дані наведені в таблиці. Порогові значення коефіцієнта Вівера – 0,2.

Таблиця – Показники діяльності підприємства

Показники	2018	2019	2020
Чистий прибуток, тис. грн.	4 400	2 180	3 350
Амортизація, тис. грн.	890	1130	1190
Короткострокові боргові зобов'язання, тис. грн.	3 350	3 420	3 315
Довгострокові боргові зобов'язання, тис. грн.	220	320	220

Завдання 6

Рівень безпеки підприємства становить 0,27. Зробити висновок про стан економічної безпеки даного підприємства, а також запропонувати ряд заходів із підвищення рівня його економічної безпеки. Відомо, що підприємство належить до сфери великого бізнесу. Галузь діяльності – випуск продовольчих товарів.

Тестові питання

1. *Економічна безпека підприємства – це:*

- а) комплексне поняття, яке характеризує можливість підприємства виявити та розвинути конкурентні переваги на ринку;
- б) комплексне поняття, яке характеризує можливість підприємства визначити перспективні шляхи розвитку;
- в) комплексне поняття, яке характеризує можливість підприємства виявити загрози та небезпечні фактори впливу на діяльність господарюючого суб'єкту;
- г) комплексне поняття, яке характеризує можливість підприємства розробити заходи з уникнення загроз та небезпек або зменшення їх негативного впливу;
- д) усі відповіді є правильними.

2. *Головна мета економічної безпеки:*

- а) оптимізація організаційної структури управління;
- б) забезпечення його сталого та ефективного функціонування;
- в) забезпечення захисту внутрішнього середовища підприємства;
- г) правовий захист підприємства;
- д) усі відповіді є правильними.

3. *Джерела небезпеки та загроз для підприємства за сферою дії поділяються на:*

- а) виробничі, фінансові, економічні, політичні, галузеві;
- б) природні, техногенні, неприродні;
- в) локальні, регіональні, транскордонні;
- г) миттєві, тривалі, перманентні;
- д) виробництво, персонал, інформація.

4. *Джерела небезпеки та загроз для підприємства за напрямом дії поділяються на:*

- а) виробничі, фінансові, економічні, політичні, галузеві;
- б) природні, техногенні, неприродні;
- в) локальні, регіональні, транскордонні;
- г) миттєві, тривалі, перманентні;
- д) виробництво, персонал, інформація.

5. *Структурними елементами економічної безпеки є:*

- а) техніко-технологічна база;
- б) ринкова складова;
- в) фінансова складова;
- г) інтелектуальна складова;
- д) усі відповіді є правильними.

б. Етапами проведення діагностики економічної безпеки є:

- а) визначення внутрішніх та зовнішніх загроз, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства;
- б) розрахунок показників фінансової незалежності підприємства;
- в) розрахунок показників економічної ефективності підприємства;
- г) розрахунок показників економічної безпеки за функціональними (структурними) елементами економічної безпеки;
- д) усі відповіді є правильними.

7. Фінансова складова економічної безпеки оцінюється за допомогою таких показників:

- а) оцінка рівня технологічного потенціалу; оцінка оновлення та вибуття основних засобів; оцінка рівня сучасності технологій; оцінка рівня прогресивності технологій та продукції; оцінка рівня застосування інноваційних розробок;
- б) аналіз частки ринку; оцінка рівня конкурентної боротьби на ринку; оцінка появи нових конкурентів; аналіз якісних досягнень конкурентів; оцінка позиції підприємства на ринку; оцінка ступеню гнучкості підприємства та рівня його адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищу;
- в) оцінка ліквідності; аналіз динаміки дебіторської та кредиторської заборгованості; аналіз фінансової стійкості; оцінка вірогідності банкрутства за моделями Альтмана або Ліса;
- г) аналіз динаміки плинності кадрів високої кваліфікації; розрахунок питомої ваги висококваліфікованих робітників в загальній структурі персоналу; аналіз кількості працівників, які підвищують свою кваліфікацію та освоюють нові спеціальності;
- д) усі відповіді є правильними.

8. Інтелектуальна складова економічної безпеки оцінюється за допомогою наступних показників:

- а) оцінка рівня технологічного потенціалу; оцінка оновлення та вибуття основних засобів; оцінка рівня сучасності технологій; оцінка рівня прогресивності технологій та продукції; оцінка рівня застосування інноваційних розробок;
- б) аналіз частки ринку; оцінка рівня конкурентної боротьби на ринку; оцінка появи нових конкурентів; аналіз якісних досягнень конкурентів; оцінка позиції підприємства на ринку; оцінка ступеню гнучкості підприємства та рівня його адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищу;
- в) оцінка ліквідності; аналіз динаміки дебіторської та кредиторської заборгованості; аналіз фінансової стійкості; оцінка вірогідності банкрутства за моделями Альтмана або Ліса;
- г) аналіз динаміки плинності кадрів високої кваліфікації; розрахунок питомої ваги висококваліфікованих робітників в загальній структурі персоналу; аналіз кількості працівників, які підвищують свою кваліфікацію та освоюють нові спеціальності;
- д) усі відповіді є правильними.

9. Ринкова складова економічної безпеки оцінюється за допомогою наступних показників:

а) оцінка рівня технологічного потенціалу; оцінка оновлення та вибуття основних засобів; оцінка рівня сучасності технологій; оцінка рівня прогресивності технологій та продукції; оцінка рівня застосування інноваційних розробок;

б) аналіз частки ринку; оцінка рівня конкурентної боротьби на ринку; оцінка появи нових конкурентів; аналіз якісних досягнень конкурентів; оцінка позиції підприємства на ринку; оцінка ступеню гнучкості підприємства та рівня його адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищу;

в) оцінка ліквідності; аналіз динаміки дебіторської та кредиторської заборгованості; аналіз фінансової стійкості; оцінка вірогідності банкрутства за моделями Альтмана або Ліса;

г) аналіз динаміки плинності кадрів високої кваліфікації; розрахунок питомої ваги висококваліфікованих робітників в загальній структурі персоналу; аналіз кількості працівників, які підвищують свою кваліфікацію та освоюють нові спеціальності;

д) усі відповіді є правильними.

10. Інтегральний показник економічної безпеки підприємства розраховується для:

а) оцінки конкурентоспроможності підприємства;

б) комплексної оцінки діяльності підприємства за індикаторами;

в) оцінки конкурентних переваг;

г) визначення стану економічної безпеки на підприємстві;

д) усі відповіді є правильними.

Рекомендована література

Гилязова Л. Р. Методика расчета интегрального показателя финансовой устойчивости на основе данных бухгалтерского баланса / Л. Р. Гилязова // *Молодой ученый*. – 2012. – № 8. – С. 91–93. URL: <https://moluch.ru/archive/43/5198/> (дата обращения: 06.07.2019).

Карпенко Н. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник / Н. В. Карпенко. – Київ : АПСВТ, 2014. – 109 с.

Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посібник / І. В. Кривов'язюк. – [2-ге вид.]. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 456 с. ISBN 978-617-673-479-6.

Кузьмін О. Економічна діагностика : навч. посібник / О. Кузьмін, О. Мельник. – Київ : Знання, 2012. – 318 с. ISBN 978-966-346-981-2.

Мартиненко В. В. Теоретико-методичні засади оцінки економічної безпеки національної економіки / В. В. Мартиненко // *Економічний простір*. – 2015. № 93. – С. 131–140.

Мігус І. П. Розрахунок інтегрального показника оцінювання економічної безпеки банку / І. П. Мігус, М. П. Денисенко, Я. С. Коваль // *Вчені записки Університету «КРОК»*. – 2017. Випуск 46. – С. 125–130.

Посилкіна О. В. Економічна діагностика : навч. посібник для студентів економічних спеціальностей / О. В. Посилкіна, К. С. Світлична. – Харків : Вид-во НФаУ, 2014. – 333 с.

Rozhenko A. V. Economic security level assessment of the trade enterprises / A. V. Rozhenko // *Економічний простір*. – 2015. – № 101. – С. 233–241.

Сарай Н. І. Економічна діагностика : навч. посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання / Н. І. Сарай. – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 165 с.

Синиця Т. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник / Т. В. Синиця, І. В. Осьмірко. – Харків : ХНПУ, 2017. – 184 с.

Фролова Л. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства / Л. Фролова, О. Роженко // *Актуальні проблеми економіки*. – 2016. – № 177. – С. 199–209.

Черняк Г. М. Оцінювання рівня економічної безпеки енергетичних підприємств в умовах євроінтеграції / Г. М. Черняк // *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»* – 2015. – № 12. С. 159–166. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukri_2015_12_26

Яцкевич І. В. Економічна діагностика : навч. посібник / І. В. Яцкевич. – Одеса, 2015. – 291 с.

Навчальне видання

БАЗЕЦЬКА Ганна Ігорівна

ЕКОНОМІЧНИЙ КОНСАЛТИНГ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Відповідальний за випуск *Г. І. Базецька*

Редактор *О. В. Михаленко*

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

Дизайн обкладинки *Т. А. Лазуренко*

Підп. до друку 17.09.2021. Формат 60 × 84/16.
Електронне видання. Ум. друк. арк. 9,7.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: office@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.